

【論説】

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

松 笠 裕 之

要 約

本研究は、日本のホテル産業における日本人総支配人（以下：GM）に初めて焦点をあて、個人的属性と彼らが重要と考えるリーダーシップ・コンピテンシーを解明し、GMの教育並びに育成に活用することを目的としている。そこで、近年のリーダーシップ・コンピテンシー研究で分類されている一般的なコンピテンシー（以下：ジェネリック）と業界固有のコンピテンシー（以下：エッセンシャル）について探索的要因分析を行い、ジェネリックでは“マネジメントスキル”“チームコミュニケーションとリーダーシップ”“人間性”，エッセンシャルでは、‘教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力’‘ホテル運営全般における専門知識’‘ホテルにおける豊富な経験’の要素が抽出された。次にGMの個人的属性とホテルプロパティの特性との関係性について分析を試みた。ホテルGMの個人的属性とコンピテンシーとの関係性については、ジェネリックでは学歴、GM 就任年齢及び海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無で有意な差がみられた。エッセンシャルでは、GM 就任年齢及び海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無で有意な差がみられた。ホテルプロパティとの関係性については、カテゴリー、立地、運営形態のすべてで有意な差が見られなかった。

Keywords : ホテル産業, リーダーシップ・コンピテンシー, 日本人ホテル総支配人 (GM), ジェネリック (一般的な) コンピテンシー, エッセンシャル (ホテル固有) コンピテンシー

1. はじめに

コンピテンシー理論は1970年代にアメリカのMcClelland (1973) に始まり、その後様々な研究者 (Boyatzis, 1982 ; Spencer & Spencer, 1993 など) によって研究が進められた。

ホテル産業のリーダーシップ・コンピテンシーの研究は、Tas (1988) に始まり、Baum (1990), Brownell (1994), Siu (1998) らによってすすめられ、2000年代に入ると多くの研究がホテルGMのコンピテンシーの重要性を調べている (Brownell, 2001 ; Agut et al, 2003 ; Chung-Herrera et al, 2003 ; Kay & Moncarz, 2007 など)。その中で、従来の一元的コンピテンシー分析では不十分であり、コンピテンシーを多面的に分析する研究も出てきた。そこではリーダーシップ、コミュニケーション、意思決定などマネジメント職に必要な一般的な特性をジェネリック・コンピテンシーとし、仕事に関連する特定の専門知識や職務を遂行する上で必要なスキル、経験、行動などの業界固有の特性をエッセンシャル・コンピテンシー¹とに分類して研究を進めるようになった (Kay & Russette, 2000 ; Tsai et al, 2006 ; Smith, 2010 ; Wadongo et

¹ 統一した名称がなく、エッセンシャル・コンピテンシー、オーガニック・コンピテンシー、専門的コンピテンシー、技術的コンピテンシー、職業的コンピテンシーなどさまざまな名称が研究者によって使用されている。本研究においては、エッセンシャル・コンピテンシーの名称を使用する。

al, 2010 ; Horng et al, 2011 ; Tavitiyaman et al, 2014)。

本研究では、初めて日本人GMに焦点を当てて、彼らが重要と感じているコンピテンシーを一般的な（ジェネリック）コンピテンシーとホテル固有（エッセンシャル）コンピテンシーに分類して解明し、それぞれのコンピテンシーと年齢、学歴、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験などの個人的属性並びにホテルプロパティの立地、カテゴリー、運営形態との関係性について分析を試みる。

ホテル産業におけるリーダーシップ・コンピテンシーの研究は欧米を中心に行われてきた。(Hsu & Gregory, 1995 ; Siu, 1998 ; Chung-Herrera, et al, 2003 ; Kozak & Uca, 2008)。

一方でアジアのホテル産業では、リーダーシップ・コンピテンシーについての研究は、欧米に遅れは取るもののタイ、香港、中国、台湾、韓国などでの研究が近年では見られるようになった (Horng et al, 2011 ; Tavitiyaman et al, 2014 ; Bharwani & Talib, 2017), そんな中で日本においてはホテル産業に関する研究自体が少なく、日本人GMのリーダーシップ・コンピテンシーに関する研究は皆無である。そこで日本人GMの個人的属性並びにホテルの特性と日本人GMが日常の業務を通じて重要と感じているリーダーシップ・コンピテンシーについてアンケート調査を実施する。その調査結果を基に今まで研究されてこなかったジェネリックとエッセンシャルに分類したリーダーシップ・コンピテンシーと個人的属性並びにホテルプロパティの特性との関係性を分析することで日本人GM独自の特徴を解明する。

本研究の目的は、以下の3つである。

- (1) 日本人ホテルGMの個人的属性を分析する。
- (2) 日本人ホテルGMが重要と感じているリーダーシップ・コンピテンシーをジェネリック（一般的）とエッセンシャル（ホテル固有）に分類して探求する。
- (3) GMの個人的属性並びにホテルプロパティの特性とリーダーシップ・コンピテンシーとの関係性を分析する。

本研究により、日本のホテルGMの個人的属性と重要と感じているコンピテンシーが明らかとなり、またジェネリック及びエッセンシャル・リーダーシップ・コンピテンシーと個人的属性並びにホテルプロパティとの関係性を分析することで、今後のホテルGMの募集、選考、スキルアップ並びに将来のGMを育成するための教育研修プログラムの開発に役立つことが期待される。

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 & Umbreit, 1989 ; Nebel & 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コミュニケーション), 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; Nebel & Ghei, 1993) の役割を担っている。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のリーダーシップ・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 & Talib, 2017; Kay & 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 & Kiely, 2002; Agut et al, 2003; Brownell, 2004; Chung-Herrera et al, 2003; Kay & Russette, 2000; Kriegl, 2000; Kay & 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)。今後, アジアにグローバルホテルチェーンの進出が加速し, 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必要性は増加すると思われる。

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), 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日本では見られない。

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 & 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 & 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, すべての機能分野及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 & 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 & 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 & 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。ビジネスの実務知識は、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、人々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 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。

2.1. コンピテンシー理論をホテルに適用した先行研究

次に、既存のリーダーシップ・コンピテンシーの理論をホテルに適用した先行研究について見ていく。職業上のコンピテンシーは、職種や職位レベルによって異なり（Spencer & Spencer, 1993）、また時代とともに産業環境によっても変化する（Le Deist & Winterton, 2005）。

コンピテンシーに関する研究（Chung, 2000 ; Brophy & Kiely, 2002）は、すべてのマネジャーが成功するために必要なジェネリックが存在するのかという疑問の下でジェネリックの価値およびさまざまな産業への適用についての継続的な議論を行っている。人的資源の分野におけるジェネリックについての研究者は、「ジェネリックは、人的資源計画プロセスを導く適切なモデルとしては役立たない」とした（Raelin & Cooleage, 1995）。またジェネリックは、仕事や職務上の義務を果たすために利用できる人間関連のコンピテンシーを意味し、動機、態度などの個人的な特徴も含まれるとした（Cizel et al, 2007）。ジェネリックは予測不可能な環境での変化や生涯学習の促進に役立つため、ジェネリック（コミュニケーション、問題解決、リーダーシップ、個人的な関係、自己マネジメント）の方が職業的コンピテンシーと比較して重要である。（Raybould & Wilkins, 2005）。さらに、ジェネリックが経営の成功に貢献している（Kay & Moncarz, 2007）。したがって、ホスピタリティ業界はスキル志向であるため、トップマネジャーのジェネリックが主な焦点となるはずである。例えば、ホスピタリティ業界は他者との密接なコンタクトを必要とするという特殊性から個人的な関係に関連するコンピテンシーは非常に重要である。個人的な関

係には、GMが従業員とコミュニケーションをとり、指示するだけでなくインフォーマルな従業員と顧客の間のコミュニケーションおよびやり取りも含まれる。

エッセンシャル・コンピテンシーとは、特定のマネジャーや組織に適用されるものであり、常に不確実性が存在するホテルビジネスにおいて柔軟性が必要とされる場合には、重要な要素となる (Blayney, 2009)。職業的コンピテンシーに関する最近の研究の多くは職業的コンピテンシーをジェネリック及び技術的側面に分類している (Martin & Staines, 1994 ; Agut & Grau, 2002 ; Agut et al, 2003 ; Dimmock et al, 2003)。技術的コンピテンシーとは、仕事に関連する特定の専門的知識を意味する (Agut & Grau, 2002)。Horng et al, (2011) は、台湾のホテルのトップマネジャーのコンピテンシーを調査した。結果は、ジェネリックと技術的コンピテンシー両方の必要性を示した。ジェネリックには、分析、戦略管理、実装、問題解決、個人的な関係のコミュニケーション、リーダーシップ、自己管理、態度、創造性、外国語のスキルが含まれる。技術的コンピテンシーは、フィールドマネジメント、人材マネジメント、財務管理、ビジネスとマーケティングの洞察力、情報コンピテンシーで構成されている。S.H. Smith (2009) は、ジャマイカのホテルGMにおけるコンピテンシーについて調査を行い、会計、財務、マーケティング及びオペレーション等ハードスキルについては一定の要件を満たすべきだとし、一方でコミュニケーション、説得力、リーダーシップ、対人関係スキルのようなソフトスキルの重要性も指摘した。中でも、コミュニケーションのスキルは最も優先されるスキルであると述べている。

Cooper (2000) は、英国と米国のコンピテンシーの違いに言及した。英国の職業コンピテンシーは仕事志向で、設備および作業環境を含む仕事の機能と基準に重点を置いているが、米国の職業コンピテンシーは一般に労働者志向であり、労働者の能力を定義する特徴と行動を強調していると述べた。概念的には、技術的コンピテンシーは仕事指向であり、ジェネリックは労働者指向である (Brannick et al, 2007)。Perdue & Brickhouse (2002) は、またマネジメントコンピテンシーが一般的になりつつあることを指摘している。

近年、多くの学者が、ある国で定式化されたマネジメント理論が普遍的に適用可能であるという仮定に異議を唱え、ある国で適用可能なマネジメント理論を他の国に直接一般化できないことを彼らの研究で実証した (House & Javidan, 2004 ; Javidan et al, 2014)。

Cheung et al, (2010) は、コミュニケーション、業界知識、自己管理、対人スキル、リーダーシップ、戦略的ポジショニング、実施、批判的思考などのホテル業界固有のコンピテンシーの次元を分類した。

このように従来のリーダーシップ・コンピテンシーの理論をホテルに適用し、ホテルGMの職務上の特性を考慮したうえで、一元的なリーダーシップ・コンピテンシーの視点からジェネ

リックとエッセンシャルの多面的な分析の視点が重要となっている。

2.2. コンピテンシーとホテルGMの個人的属性及びホテルプロパティの特性との関係に関する先行研究

ホテルGMのコンピテンシーの研究は、個人的属性とホテルプロパティの特性との関連性に着目した研究へと進んでいく。ホテルのGMにも年齢や教育レベルの違いがみられると同時にホテルプロパティも立地やカテゴリー²は様々である。立地やカテゴリーが変わればゲストの層や提供するサービススタンダードも変わってくるため、それらを対応したマネジメントが要求される。欧米においては、ホテルGMの教育レベルは、より高いレベルの管理職に昇進することが保証されていた。一部の5つ星ホテルでは、従業員はマネジメントポジションに昇進させるために少なくとも大学の学位を取得する必要がある (Ahmad et al, 2011)。Yu & Huimin (2005) の研究は、中国でマネジメント教育の需要が増加していることを示している。多くの高等教育機関³は、ホスピタリティ業界の学術目的並びにマネジャーと新卒両方の訓練プログラムを開発している。ホテルの格付け (星) による評価システムと立地は、ホテルの有効性を示す重要な指標である (Narangajavana & Hu, 2008 ; Kozak & Uca, 2008)。ホテルの特性はGMの性格的要因を反映する (Nebel et al, 1995)。異なる種類のホテルプロパティには異なるリーダーシップが必要である。

Kozak & Uca (2008) の研究は、星評価のレベルがリーダーシップのスタイルとスキルの認識に影響を与えていることを示した。Narangajavana & Hu (2008) は、ホテルのカテゴリーがサービス品質とホテルの売上に影響を与えていると主張した。カテゴリーの中の星評価の低いホテルは、ビジネス開発における限定的な経営資源と低予算のため、顧客に高水準のサービス品質に注意を払う必要はないが、星評価の高いホテルは、ホテルが提供する客室料金やその他のサービスについて顧客がより多くの料金を支払うため、より高いサービスレベルを提供している。これらの異なる状況では、ホテルのGMはビジネス環境内のさまざまな状況で異なるコンピテンシーとスキルを実践しなければならない (Nebel et al, 1995)。ホテルの立地は、市場と組織文化に違いを生み出す。さまざまな立地のホテルをマネジメントするには、多様なリーダーシップ・コンピテンシーとスキルが必要である。たとえば、シティホテルの顧客は、迅速なサービスと対応が必要な場合が多い。リゾートホテルの顧客は、快適性と高いサービス品質を好む傾向がある。Lim & Noriega (2010) の研究は、経済的な問題を抱えるリゾートホテル

² 欧米では、料金やサービスのグレード、顧客層等を一定の基準でランク付けされ、星 (スター) の数で表記する。5つ星 (5スター) ホテルが Luxury, 4つ星 (4スター) Upscale, 3つ星 (3スター) Mid-price, 2つ星 (2スター) Economy, 1つ星 (1スター) Budget となる。近年、細分化が進み、一部の文献には6つ星 (6スター) Super Luxury, Upper Upscale などのカテゴリーも新たに出現している。

³ 中国の香港工科大学、シンガポールの南陽技術大学のコーネル・ナンヤンホスピタリティ・マネジメント研究所など。

のGMは、ビジョンを共有し、権限を与え、これらの課題に取り組むための積極的に働く環境を奨励することで、リーダーシップを発揮する必要がある。DiMeglio (2011) は5つ星リゾートホテルでのGMの貢献度について分析し、GMは従業員の才能を活用し、地域社会の関係を改善し、サービス価値の向上が求められていることを明らかにした。Ahmad et al, (2011) は、5つ星のリゾートホテルでホテルGMの要件を肯定的な態度、リーダーシップスキル、コミュニケーションスキル、対人関係スキル、自己動機づけ、決定、感情的知性、知識、経験、教育、英語の成果であったとしてこれらの要件は、経験、教育、および訓練によって獲得されたと分析した。Blayney & Blotnick (2010) は、カナダのホテルGMにおける年齢、性別、教育、リーダーシップ・コンピテンシーの在任期間について統計的要因との関係を調べた。リーダーシップ・コンピテンシーは、ビジョンと戦略的リーダーシップ、成果リーダーシップ、そして人間的リーダーシップとして定義された。GMのポジションにおける経験年数は、リーダーシップ・コンピテンシーに大きな影響を与えていたが、年齢、性別、教育はリーダーシップ・コンピテンシーに影響を与えなかった。経験が豊富なマネジャー（35年以上）がより変形的なリーダーシップ行動を実施し、若年マネジャーが独裁的リーダーシップ行動を好むことを発見した (Fein, Tziner, Vasiliu, 2010)。Tavitayan et al, (2014) は、タイのホテルGMにおけるリーダーシップ・コンピテンシーとホテルGMの年齢、教育、ホテルのカテゴリー、立地の関係性についてアンケート調査を行い、統計的分析を行った。そこでタイ人GMにとって重要なコンピテンシーを提示し、リーダーシップ・コンピテンシーと個人的属性（年齢、教育）とホテルプロパティの特性（カテゴリー、立地）のそれぞれに関係性があることを示した。

以上の先行研究を踏まえて、

- ①日本人GMの個人的属性については飯嶋の行った2003年の調査以降行われていないが、変化の激しいホテル業界で現在ほどのように変化したのか。
- ②日本人GMが重要と感じているコンピテンシーについて初めて調査を行い、ジェネリックとエッセンシャルに分類して整理する。
- ③欧米ではジェネリックよりエッセンシャルの重要性を指摘し、アジアではエッセンシャルよりジェネリックの重要性を指摘している先行研究が存在するが、日本人GMはどちらを重要視しているのか。
- ④コンピテンシーと個人的属性並びにホテルプロパティの特性の関係において、年齢、学歴、ホテルカテゴリー、立地で関係性があるとする先行研究があるが、日本人GMにおいては関係性がみられるのか。

以上の研究課題を設定し、調査、分析を進めることとする。

3. 方法論

この調査の対象は、日本国内のホテル企業の日本人GMである。ホテルデータブック 2019 に掲載されているホテルチェーン⁴の中からランダムに選出したホテルチェーン及び単体ホテルの役員に事前に連絡を取り、今回のアンケート調査の目的並びに趣旨を説明し、チェーン本部及び単体ホテル経営会社の理解を得たうえでホテルのGMに対して Web アンケートを実施した。対象となるホテルは各チェーン本部並びに単体ホテル独自の格付け基準に基づいて選別され、アンケートへの回答は各ホテルGMの判断に委ねられた。その結果、72名のGMより Web 上で回答があった。

尚、本研究の対象となるホテルプロパティは、リミテッド・サービス型（単機能型）ホテルを除いて、GMのマネジメント範囲が多岐にわたり宿泊機能だけでなく、レストラン・バーなどの料飲施設並びに宴会場・スパなどの付帯施設を有するフル・サービス型（多機能型）ホテルで欧米の基準によるホテル格付けの3つ星以上のホテルとした。

調査は2019年8月から9月にかけて実施された。

3.1. 研究デザイン

アンケート項目は、海外の先行研究の中でホテルGMとして成功するために必要なリーダーシップ・コンピテンシーに関する文献（Tas, 1988 ; Baum, 1991 ; Hsu & Gregory, 1995 ; Tracey & Hinkin, 1996 ; Kay & Russette, 2000 ; Kriegl, 2000 ; Lenehan, 2000 ; Agut et al, 2003 ; Chung-Herrera et al, 2003 ; Kay & Moncarz, 2007 ; Brownell, 2010 ; Tavitiyaman et al, 2014 ; Bharwani & Talib, 2017）から抽出した。（巻末資料1：表13, 表14）

調査は3つのセクションで構成されている。

セクションIは、回答者の個人的属性の特徴（性別、年齢、学歴、GM就任年齢、海外勤務歴、他業種経験）とホテルプロパティの特性（立地、運営形態、カテゴリー）を問う質問で構成されている。

セクションIIでは、ホテルGMが職務を遂行する上で重要と思うジェネリックについて調査した。

セクションIIIは、Chung-Herrera et al, (2003) のリーダーシップ・コンピテンシーから抽出したエッセンシャルで重要と思うものについて調査した。

重要度については、リッカート1（重要ではない）から5（非常に重要）までの5ポイントのリッカートスケールを使用して回答を依頼した。

⁴ ホテルチェーンの中には、大きく分けるとホテル事業だけを行うホテル専業系と親会社と資本関係がある鉄道会社系、航空会社系、建築会社系、不動産会社系、デベロッパー系、商社系などに分類される。

4. データ分析

この研究のセクション I については、日本人ホテルGMの個人的属性を集計し、飯嶋が2003年に行った日本人GMのキャリアパスに関する調査と比較を行い、日本人GMの実態を分析する。セクション II と III については先行研究より抽出されたリーダーシップ・コンピテンシー項目をジェネリックとエッセンシャルの2項目についてSPSSを使って探索的因子分析を用いて、ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーについてジェネリックとエッセンシャルの2つの項目と回答者のGMの個人的属性（年齢、学歴、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験）とホテルプロパティの特性（立地、運営形態、カテゴリー）の平均スコア差を調べるために、独立標本t検定と分散分析（ANOVA）を使用した。

5. 分析結果

5.1. ホテルGMの個人的属性とホテルプロパティの特性

ホテルGMの個人的属性は表1に示すとおりである。男性は69人（95.8%）、女性回答者は3人（4.2%）であった。回答者の年齢層は31.9%が40代、38.9%が50代、26.4%が60代であった。学歴については、大学卒が58.3%で約6割を占めており、33.3%が高校または専門・短大卒を卒業していた。海外ホテル勤務経験ありと答えたGMは全体の44%で、経験なしは55.6%であった。他業種勤務経験については、ありと答えたのは、72名中22名で全体の30.6%であった。就任年齢については、44才以下が25名（34.7%）、45才から49才が20名（27.7%）、50才から54才が13名（18.1%）、55才以上が9名（12.5%）であった。

ホテルプロパティの特性は表2に示すとおりである。ホテルの立地については50.1%（252）のプロパティがシティホテルとして都市部に立地し、49.9%（251）はリゾート地域に所在していた。運営形態⁵については、直営が45.8%、運営受託が52.8%、フランチャイズが1.4%であった。アンケートに回答したホテルのカテゴリーは、ミッドプライス（3スター）が31（43.1%）、アップスケール（4スター）が26（36.1%）、ラグジュアリー（5スター）15（20.8%）であった。

5.2. ホテルGMが重要と感じているリーダーシップ・コンピテンシー

ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーでジェネリックとエッセンシャルのそれぞれのコンピテンシーで重要と思われる項目について平均値と標準偏差を示したものが巻末資料2である。ジェネリックでは、全項目平均（M = 4.42）でエッセンシャルの全項目平均（M =

⁵ 大きく分けると以下の4つの方式がある。(1)所有直営方式 (2)運営受託方式又はMC方式 (3)リース方式 (4)フランチャイズ方式

表1 ホテルGMの個人的属性 (n = 72)

項目	内容	人数又は期間	比率%
性別	男性	69	95.8
	女性	3	4.2
年齢	30代	2	2.8
	40代	23	31.9
	50代	28	38.9
	60代	19	26.4
学歴	高校	10	13.9
	専門・短大	14	19.4
	大学	42	58.3
	大学院	5	6.9
	無回答	1	1.5
海外ホテル勤務経験	あり	32	44.4
	なし	40	55.6
他業種勤務経験	あり	22	30.6
	なし	47	65.3
	無回答	3	4.1
GM就任時年齢	44才以下	25	34.7
	45才以上49才以下	20	27.7
	50才以上54才以下	13	18.1
	55才以上	9	12.5
	無回答	5	7.0

表2 ホテルプロパティの特性 (n = 72)

項目	内容	人数又は期間	比率%
立地	シティ(国内・海外)	56	77.8
	リゾート(国内・海外)	16	22.2
運営形態	直営	33	45.8
	運営受託	38	52.8
	フランチャイズ	1	1.4
カテゴリー	ミッドプライス(3スター)	31	43.1
	アップスケール(4スター)	26	36.1
	ラグジュアリー(5スター)	15	20.8

4.17) よりも平均値が高いことからジェネリックをより重要と感じていることがわかる。それぞれの項目を見ていくと、ジェネリックにおいては、「チームのモチベーションを上げる」が(M = 4.79)と最も高く、次に「ビジョン・ミッション、目標並びに方向性の策定」が(M = 4.78)、3番目には、「リーダーシップの発揮」(M = 4.74)の順となっている。また、重要度が低いと感じているものは、第一に「自分の能力に自信を持つ」(M = 3.93)、次に「英語をはじめとする多言語スキル」(M = 3.97)、第3に「ITスキルと文書作成スキル」(M = 4.00)となっている。エッセンシャルにおいては、第一に「GOPの最大化に向けて組織全体を効率的に動かして最善を尽くす」(M = 4.79)が一番高く、次に「前向きで活動的な態度・ポジティブな姿勢・積極性」(M = 4.68)と続き、三番目には、「ホスピタリティマインド・おもてなしの心」(M = 4.67)となっている。一方で重要度が低いと感じているものは、「ホテルの専門教育、ホテル教育の学位」(M = 3.43)、次に「過去の留学経験、異国での生活体験 母国以外の海外生活経験」(M = 3.50)、3番目には、「カリスマ性を持っている」(M = 3.61)となっている。(詳細は巻末資料2参照)

5.3. ジェネリック・コンピテンシーの分析

ホテルGMが重要と思うジェネリックについては、先行研究を基に抽出した38の項目に対して因子分析を行い、因子負荷が1つの因子について0.5以上で、かつ2因子にまたがって0.5以上の負荷を示さない19項目を抽出し、その結果以下表3に示す各3因子が抽出された。

第1因子は、「情報収集およびデータ分析スキル」「コスト意識およびコスト管理。人件費のコントロール」「販売促進、企画などセールス、マーケティングスキル」など7項目が高い負荷量を示している。これらの項目はプロパティ運営のトップとしてマネジャーに求められる一

表3 ジェネリック・コンピテンシーの因子分析の結果(最尤法・プロマックス回転)

項目	因子1	因子2	因子3
第1因子 マネジメントスキル ($\alpha=0.84$)			
・情報収集およびデータ分析スキル	.876	.106	-.410
・コスト意識およびコスト管理。人件費のコントロール	.720	.053	.111
・販売促進、企画などセールス、マーケティングスキル	.643	-.039	-.007
・文書作成スキル(業務文書並びに私文書)	.596	.200	.144
・従業員の研修、指導・育成に注力する。カウンセリング、コーチングなど	.587	.290	-.180
・英語をはじめとする多言語スキル	.575	-.161	.239
・自分の能力に自信を持つ	.536	-.173	.071
第2因子 チームコミュニケーションとリーダーシップ ($\alpha=0.78$)			
・対人および対外コミュニケーションスキル	-.336	.820	.248
・ビジョン、ミッション、目標ならびに方向性の策定	-.089	.745	-.151
・自身の継続的な学習と自己啓発を追求する	.146	.576	.021
・ビジネス全般およびマネジメントの専門知識(経営戦略・組織マネジメント)	.003	.567	.122
・リーダーシップを発揮する	-.029	.556	.016
・チームのモチベーションを上げる	.113	.512	-.085
第3因子 人間性 ($\alpha=0.83$)			
・ストレスをうまくコントロールする(ストレスマネジメント)	.209	-.091	.748
・謙虚さ(誰に対しても謙虚な姿勢で接する)	-.268	.089	.693
・誠実性(誠実で公正な人柄)・倫理性・正直な人間性	-.073	-.111	.692
・公平性(バランス感覚を持ち、先入観なくフェアに考える)	.087	-.127	.683
・文化に対する感受性	.010	.082	.650
・自己マネジメント(沈着冷静、平常心を保つ)及び実行力	.288	.013	.526
寄与率(%)	30.82	7.55	5.80
因子間相関1	1.000	.565	.528
2	.565	1.000	.448
3	.528	.448	1.000

一般的なスキルを表している。したがって、第1因子は、“マネジメントスキル”と命名した。

第2因子は、「対人および対外コミュニケーションスキル」「ビジョン、ミッション、目標ならびに方向性の策定」「リーダーシップを発揮する」「チームのモチベーションを上げる」の6項目が高い負荷量を示している。ホテルはサービス業であるため内外のコミュニケーションの必要性和プロパティの安定的なオペレーションに向けてスタッフと協働していく必要があるため、第2因子は“チームコミュニケーションとリーダーシップ”と命名した。

第3因子は、「ストレスをうまくコントロールする」、「謙虚さ」「誠実性(誠実で公正な人柄)・倫理性・正直な人間性」の6項目が高い負荷量を示した。これらはホテルGMの性格的な要因を示すため、第3因子は、“人間性”と命名した。

内的整合性を検討するために、クロンバックの信頼性係数を算出したところ、第1因子が $\alpha = .84$ 、第2因子が $\alpha = .78$ 、第3因子が $\alpha = .83$ となり、信頼性が高いと判断される。

5.4. エssenシャル・コンピテンシーの分析

ホテルGMが重要と思うエssenシャルについては、先行研究を基に抽出したエssenシャルの45の項目に対して因子分析を行い、因子負荷が1つの因子について0.5以上で、かつ2因子にまたがって0.5以上の負荷を示さない14項目を抽出し、その結果以下表4に示す各3因子が抽出された。

第1因子は、「国際感覚/グローバルな視点とグローバル市場に対する十分な理解」「スタッ

フ並びにすべての人に対するリスペクト（尊敬）並びに尊重する姿勢」「ホテルプロパティの地元文化への理解と積極的な参加並びに支援」「環境への配慮・社会貢献への意識」「品性（ホテルのトップにふさわしい品格を備えた雰囲気）」「常にホテルの現場に顔を出す（現場中心主義）」など12項目が高い負荷量を示している。これらの項目は人の上に立つものとしての資質や姿勢を示している。したがって、第1因子は、‘教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力’と命名した。

第2因子は、「F&B（料飲， レストラン・バー）に関する知識（サービス技術， 料理， ワインなど）」「宿泊に関する知識（予約管理， 稼働率・RevPar⁶， レベニューマネジメントなど）」「ホテル施設管理に関する知識（リノベーション， エネルギー関連など）」「宴会・婚礼に関する知識（ウェディング・プランニング， イベント形式など）」等のホテル固有の専門的な知識に関する13項目が高い負荷量を示している。ホテルは多種多様なサービスの複合体であるこ

表4 エssenシャル・コンピテンシーの因子分析の結果(最尤法・プロマックス回転)

項目	因子1	2	3
第1因子 教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力 (α=0.92)			
・国際感覚/グローバルな視点とグローバル市場に対する十分な理解	.842	-.073	-.068
・スタッフ並びにすべての人に対するリスペクト（尊敬）並びに尊重する姿勢	.754	-.242	.041
・ホテルプロパティの地元文化への理解と積極的な参加並びに支援	.754	.094	.097
・環境への配慮・社会貢献への意識	.743	.164	-.080
・品性（ホテルのトップにふさわしい品格を備えた雰囲気）	.695	-.181	.287
・常にホテルの現場に顔を出す（現場中心主義）	.693	-.056	-.128
・顧客志向。顧客のニーズを認識。顧客との積極的な対話。顧客体験の向上	.692	.143	-.141
・地域活性化および近隣コミュニティの発展に協力並びに寄与する	.686	.185	.040
・総支配人としての誇り、風格とプロとしての身だしなみ、一流志向	.616	-.087	.166
・美術品、演劇・音楽など芸術に対する理解と日本文化への造詣	.538	.150	.029
・オーナー並びにチェーン本部との良好な関係構築	.529	.037	.100
・ゲスト体験に重点を置く、ゲストの思い出作りの演出、感動の提供	.503	.148	-.072
第2因子 ホテル運営全般における専門的知識 (α=0.94)			
・F&B（料飲、レストラン・バー）に関する知識（サービス技術、料理、ワインなど）	-.228	.897	.178
・宿泊に関する知識（予約管理、稼働率・RevPer、レベニューマネジメントなど）	-.216	.863	-.069
・ホテル施設管理に関する知識（リノベーション、エネルギー関連など）	-.126	.809	-.093
・宴会・婚礼に関する知識（ウェディング・プランニング、イベント形式など）	-.208	.758	.332
・MICE、セールス、広報、広告に関する知識	-.061	.735	.072
・総務・人事、人件費（直接、間接）教育訓練、外注・関連業者に関する知識	.190	.688	-.132
・ホテル業界の知識、慣例、ホテル同業者の情報及びネットワーク	.070	.679	-.007
・ホテル経理・財務に関する知識（ユニフォームシステム、原価管理、GOP、保険）	.206	.669	-.185
・ネット代理店、料金比較サイト、SNSなどの知識	-.006	.652	.180
・ホテルを取り巻く法律（旅館業法、税法、労働法、防災、衛生等）の知識	.198	.640	-.142
・ホテルを取り巻く地域社会、地域経済、地域文化、伝統、観光の知識	.274	.607	-.096
・顧客管理システム、GDS、ホテルデータ管理システムに関する知識	.077	.598	.168
・ブランドマネジメント、ブランドロイヤリティ、ホテルの品質向上	.221	.524	-.029
第3因子 ホテルにおける豊富な経験 (α=0.84)			
・インチャージ、マネジャーとしての中間管理者としての業務経験	-.256	.111	.773
・ホテルの現場における接客経験	.034	.051	.656
・ホテル業界における豊富な勤務経験	.046	.013	.646
・部門長・副総支配人としての勤務経験	.068	-.044	.618
・クレームや紛争に対して積極的に立ち向かい解決した実績	.153	-.035	.598
・過去の留学経験、異国での生活体験、母国以外の海外生活経験	.352	-.086	.509
寄与率(%)	36.07	6.13	4.46
因子間相関1	1.000	.621	.518
2	.621	1.000	.467
3	.518	.467	1.000

⁶ 当日の室料売り上げを販売可能客室数で割った数値であり、当日の1室あたりの室料売り上げに該当する。客室稼働率が高かったとしても安売りにより稼働率を上げていた場合 Revpar は減少する。

とからそれぞれにおける専門的に知識が求められるため、第2因子は‘ホテル運営全般における専門知識’と命名した。

第3因子は、「インチャージ、マネジャーとしての中間管理者としての業務経験」「ホテルの現場における接客経験」「ホテル業界における豊富な勤務経験」「部門長・副総支配人としての勤務経験」等さまざまな経験に起因する6項目が高い負荷量を示した。よって第3因子は、‘ホテルにおける豊富な経験’と命名した。内的整合性を検討するために、クロンバックの信頼性係数を算出したところ、第1因子が $\alpha = .92$ 、第2因子が $\alpha = .94$ 、第3因子が $\alpha = .84$ となり、信頼性が高いと判断される。

5.5. ジェネリック・コンピテンシーとホテルのGMの個人的属性との関係性

ジェネリックとホテルGMの個人的属性（年齢、GM就任年齢、学歴、海外ホテル経験、他業種経験）との関係性について分散分析並びにt検定を行った（表5）。

ホテルGMの個人的属性とジェネリックとの関係性について分散分析（ANOVA）を行った結果は、GM就任年齢について、表5が示す通り、F1‘マネジメントスキル’の因子（F値＝4.056、 $p \leq .05$ ）及び学歴でF3‘人間性’の因子（F値＝3.839、 $p \leq .05$ ）の両方で有意な差がみられた。45才未満で就任したGMは、45才以上で就任したGMより‘マネジメントスキル’を重要とは感じていない。また、高校卒のGMは専門学校・短大及び大学卒業のGM‘人間性’を重要とは感じていなかった。年齢については、 $p < .05$ レベルでは有意な差は見られなかった。

表5 ジェネリック・コンピテンシーと年齢・GM就任年齢・学歴との関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率
年齢	4.19(0.52)	2.088	0.11	4.62(0.39)	0.739	0.533	4.45(0.51)	0.105	0.957
30代	4.14(0.40)			4.25(0.35)			4.58(0.35)		
40代	3.99(0.65)			4.65(0.34)			4.42(0.66)		
50代	4.23(0.47)			4.65(0.43)			4.48(0.47)		
60代	4.37(0.34)			4.59(0.40)			4.44(0.41)		
GM就任年齢	4.17(0.52)	4.056	0.011*	4.62(0.38)	0.769	0.516	4.45(0.50)	0.546	0.652
45才未満	3.91(0.61)			4.54(0.38)			4.38(0.63)		
45-50才	4.39(0.39)			4.67(0.39)			4.49(0.46)		
50-54才	4.22(0.42)			4.62(0.42)			4.41(0.39)		
55才以上	4.32(0.33)			4.74(0.30)			4.61(0.24)		
学歴	4.17(0.51)	0.849	0.433	4.62(0.39)	0.033	0.967	4.45(0.52)	3.839	0.027*
高校	4.00(0.68)			4.63(0.41)			4.05(0.86)		
専門学校・短大	4.27(0.44)			4.64(0.35)			4.45(0.47)		
大学	4.18(0.49)			4.61(0.41)			4.53(0.39)		

*、平均の差は0.05水準で有意

表6 ジェネリック・コンピテンシーと海外ホテル勤務経験・他業種経験との関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率
海外ホテル勤務経験		2.492	0.015*		-0.258	0.797		0.452	0.653
あり	4.35(0.45)			4.61(0.45)			4.48(0.40)		
なし	4.06(0.54)			4.63(0.34)			4.43(0.59)		
他業種勤務経験		1.137	0.260		3.002	0.004*		1.730	0.088
あり	4.29(0.48)			4.81(0.20)			4.61(0.31)		
なし	4.13(0.54)			4.52(0.43)			4.39(0.58)		

*、平均の差は0.05水準で有意

個人的属性の海外ホテル勤務経験と他業種経験との関係性についてt検定を行った結果は、表6が示す通り海外ホテル勤務経験とF1‘マネジメントスキル’並びに他業種勤務経験とF2‘チームコミュニケーションとリーダーシップ’の因子の両方で有意な差が見られた。海外ホテル勤務経験では、マネジメントスキル (t値 = 2.492, $p \leq .05$)、他業種勤務経験では、F2‘チームコミュニケーションとリーダーシップ’ (t値 = 3.002, $p \leq .05$) で有意な差がみられた。海外ホテル勤務経験のあるGMは海外ホテル勤務経験がないGMよりマネジメントスキルを重要と感じており、他業種勤務経験があるGMは、‘チームコミュニケーションとリーダーシップ’を重要と感じていた。

5.6 エssenシャル・コンピテンシーとホテルのGMの個人的属性との関係性

ホテルGMの個人的属性とエssenシャルとの関係性について、因子分析によって導かれた3つの因子の母集団との間の関係性について統計学的手法を用いて分析を行った。

ホテルGMの個人的属性とエssenシャルとの関係性について分散分析 (ANOVA) を行った結果は、GM就任年齢について、表7が示す通り、F3‘ホテルにおける豊富な経験’の因子 (F値 = 4.120, $p \leq .05$) のみで有意な差がみられた。45才未満で就任したGMは、45才以上で就任したGMより‘ホテルにおける豊富な経験’を重要とは感じていない。

個人的属性の海外ホテル勤務経験と他業種経験についてt検定を行った結果は、表8が示す通り海外ホテル勤務経験とF1‘教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力’並びに他業種勤務経験とF3‘ホテルにおける豊富な経験’の因子の両方で有意な差が見られた。海外ホテル勤務経験では、‘教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力’ (t値 = 2.142, $p \leq .05$)、他業種勤務経験では、‘ホテルにおける豊富な経験’ (t値 = 3.111, $p \leq .05$) で有意な差がみられた。海外ホテル勤務経験のあるGMは海外ホテル勤務経験がないGMより教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力を重要と感じており、他業種勤務経験があるGMは、‘ホテルにおける豊富な経験’を重要と感じていた。

表7 エssenシャル・コンピテンシーと年齢・GM就任年齢・学歴との関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率
年齢	4.26(0.54)	0.098	0.961	4.13(0.54)	0.116	0.951	3.91(0.63)	1.826	0.151
30代	4.25(0.12)			4.19(0.16)			3.92(0.35)		
40代	4.23(0.65)			4.09(0.56)			3.71(0.75)		
50代	4.24(0.58)			4.12(0.65)			3.90(0.65)		
60代	4.32(0.36)			4.19(0.32)			4.12(0.35)		
GM就任年齢	4.24(0.53)	0.97	0.412	4.10(0.53)	0.726	0.540	3.89(0.63)	4.120	0.010*
45才未満	4.10(0.61)			3.98(0.56)			3.57(0.59)		
45-50才	4.35(0.50)			4.18(0.43)			4.13(0.59)		
50-54才	4.34(0.53)			4.09(0.73)			4.01(0.63)		
55才以上	4.21(0.31)			4.23(0.23)			4.06(0.47)		
学歴	4.25(0.53)	1.136	0.327	4.16(0.47)	0.771	0.467	3.93(0.62)	2.129	0.127
高校	4.03(0.67)			4.15(0.59)			3.65(0.57)		
専門学校・短大	4.35(0.52)			4.30(0.42)			4.17(0.64)		
大学	4.27(0.51)			4.12(0.46)			3.92(0.60)		

*、平均の差は0.05水準で有意

表8 エssenシャル・コンピテンシーと海外ホテル勤務経験・他業種勤務経験との関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率
海外ホテル勤務経験		0.76	0.45		0.210	0.835		3.111	0.003*
あり	4.31(0.49)			4.14(0.55)			4.16(0.56)		
なし	4.21(0.58)			4.12(0.54)			3.72(0.62)		
他業種勤務経験		2.142	0.036*		1.563	0.123		0.433	0.667
あり	4.45(0.48)			4.27(0.69)			3.93(0.64)		
なし	4.16(0.55)			4.06(0.44)			3.86(0.62)		

*、平均の差は0.05水準で有意

5.7. ジェネリック・コンピテンシーとホテルプロパティとの関係性

ホテルプロパティとジェネリックの関係性について分散分析及びt検定を行った。

表9及び表10が示すとおり、ホテルプロパティのホテルカテゴリー、立地、運営形態のすべてで有意な差は見られなかった。

5.8. エssenシャル・コンピテンシーとホテルプロパティとの関係性

表11及び表12の示すとおり、ホテルプロパティのホテルカテゴリー、立地、運営形態のすべてで有意な差は見られなかった。

ホテルの立地やカテゴリーなどが違うと顧客の層が違ってくることでそのサービスの提供の仕方やホテルの経営戦略も変わり、それにつれて重要と感じるコンピテンシーも変わるであろうと考えられていたが今回の調査では予想を裏切る結果となった。

表9 ジェネリック・コンピテンシーとホテルカテゴリーの関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率
ホテルカテゴリー	4.19(0.52)	0.674	0.513	4.62(0.39)	0.336	0.716	4.45(0.51)	0.161	0.852
3スター	4.15(0.45)			4.60(0.38)			4.45(0.49)		
4スター	4.28(0.50)			4.67(0.38)			4.49(0.43)		
5スター	4.10(0.52)			4.59(0.44)			4.40(0.70)		

表10 ジェネリック・コンピテンシーと立地・運営形態の関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率
立地		0.590	0.557		-0.046	0.964		-0.596	0.553
シティ	4.19(0.53)			4.64(0.38)			4.44(0.56)		
リゾート	4.10(0.51)			4.64(0.33)			4.53(0.36)		
運営形態		-1.460	0.149		-0.272	0.786		-0.136	0.892
直営	4.09(0.57)			4.61(0.37)			4.44(0.50)		
運営受託	4.27(0.46)			4.63(0.42)			4.46(0.53)		

表11 エssenシャル・コンピテンシーとホテルカテゴリーの関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値(標準偏差)	F-ratio	有意確率
ホテルカテゴリー	4.26(0.54)	0.233	0.793	4.13(0.54)	0.976	0.382	3.91(0.63)	0.454	0.637
3スター	4.22(0.55)			4.16(0.61)			3.87(0.63)		
4スター	4.31(0.53)			4.19(0.49)			4.01(0.57)		
5スター	4.25(0.57)			3.96(0.44)			3.84(0.74)		

表12 エssenシャル・コンピテンシーと立地・運営形態の関係性

	F1			F2			F3		
	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率	平均値(標準偏差)	t値	有意確率
立地		0.117	0.907		-0.082	0.935		1.051	0.297
シティ	4.26(0.54)			4.14(0.54)			3.92(0.58)		
リゾート	4.24(0.58)			4.15(0.63)			3.73(0.69)		
運営形態		-0.198	0.843		0.395	0.694		-1.433	0.156
直営	4.24(0.49)			4.17(0.48)			3.80(0.64)		
運営受託	4.26(0.59)			4.12(0.58)			4.02(0.62)		

6. 考察

今回の調査は、アンケート調査を基に日本人GMの個人的属性を調査すること、次に先行研究より抽出されたリーダーシップ・コンピテンシーについてSPSSを使って探索的因子分析を

行い、ホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの特性とリーダーシップ・コンピテンシーの関係性を調べることであった。これまでの研究を基に考察を行う。

6.1. 日本人ホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの特性に関する考察

日本人GMの個人的属性について、先行研究で飯嶋（2011）が2003年に行った日本人ホテルGM160名を対象とした調査と近年の海外の先行研究の調査データを比較しながら考察していく。

性別については、今回の調査では、72名中3名4.1%であった。飯嶋の2003年の調査では、160名中女性GMが6名で3.8%であった。海外の先行研究では、1995年のアメリカのNebelらの調査7.9%、1996年のLadkinらのイギリスの調査では、13%、中国での調査（Li, Tse, Xie, 2007）では、27.2%、カナダにおけるBlayney（2009）の調査では、38.3%、タイでの調査（Tavitiyaman et al, 2014）では、44.9%、と比較してみると、日本のホテルGMの中で女性の占める割合に約15年間全く変化がなく、他の国と比較しても際立って低いことがわかる。

年齢については、今回の調査では30代2.8%、40代31.9%、50代が38.9%、60代26.4%であった。飯嶋の調査では平均年齢が53才（男性53.1、女性50.7）であった。海外の先行研究では、1995年のアメリカのNebelらの調査は43.0才、Ladkinら2000年のモーリシャスでの調査では、41.6才、カナダのBlayneyの調査（2009）では、43.91才であり、それらと比較してみると、日本のホテルGMの平均年齢は海外と比べて約10才近く年長であることがわかる。

GMの就任時年齢については、今回の調査では、46.9才であった。飯嶋の調査では46.8才、高校卒業時から計算して28.8年であった。海外の先行研究では高校卒業時からGM就任までの年数は、1995年のアメリカのNebelらの調査14.2年、Ladkinら2000年のモーリシャスでの調査では、13.1年、カナダでの調査Blayney（2009）では、16年、韓国のGMの研究では、スーパーデラックスホテルのGMになるまでの平均時間は、ホテルのキャリアを開始してから18.4年であった（Kim, Chun, Petrick, 2009）。これらと比較してみると、日本のホテルGMの入社からGMに就任するまでの年数はここ15年間の変化はなく、未だに海外と比べて際立って長いことがわかる。

学歴については、大学卒が58.3%最も多く、飯嶋の調査でも約7割を占める。海外の先行研究では、1995年のアメリカのNebelらの調査46.5%、Ladkinら2000年のモーリシャスでの調査では、18.8%、カナダでの調査Blayney（2009）では、32.8%、タイでの調査Tavitiyaman et al, (2014) では、57.7%と比較してみると、日本のホテルGMの大卒の割合が相対的に高いことがわかる。このことは海外においては大卒の学歴が必ずしもホテルGMにとって重要ではないと飯嶋は指摘しているが、Harperら（2005）のスコットランドでの調査では、全体の76%がホテルの専門教育を受けており、また全体の66%が、専門教育が必要であると回答している。

学歴の高さと認識の重要性は日本人ホテルGMの特性と考えられる。欧米の総支配人特にグローバルホテルチェーンのGMは、アメリカのコネル大学又はスイスのローザンヌホテルスクールの出身が多くを占めるといわれており日本の専門教育の在り方が問われることは間違いない。英語能力については、自己申告ではあるが、初級と日常会話程度が全体の63%を占めており、語学力が今後の課題であることが浮き彫りとなった。

その一方で海外ホテル勤務経験については、ありと答えたGMが44%いることが分かった。地域別通算勤務年数で見ると北米17%、ヨーロッパ15.6%、東南アジア11.3%、ミクロネシア（オーストラリア含む）19.3%、中国（香港、マカオ含む）36.8%とアジアが全体の67.4%を占めている。飯嶋の調査では17.5%が、海外勤務経験があると回答している。先行研究では、海外ホテル勤務経験について調査した研究は少ないが、Ladkinら2000年のモーリシャスでの調査では、41%、Ladkinの2002年のオーストラリアでの調査では、46.7%であった。日本のホテルGMの海外勤務経験は、アジアでの経験が大多数を占めるものの、15年前からは着実にグローバル化が進んでおり欧米とほぼ肩を並べるまでとなった。

役員を兼務しているGMが15%いた。運営形態は、運営受託が最も多く、直営は全体の約43%で欧米と比べる多いが、このデータは以前から指摘されている日本では経営と運営が分離されていないプロパティが多く直営の運営形態が多いという日本の運営形態の特徴を表している。

他業種勤務経験については、全体の30.6%が他業種勤務の経験を経てからホテルGMになっている。飯嶋の調査では、47.5%が他業種からの転身組であった。Ladkin（2002）のオーストラリアの事例では24.4%、Nebel et al,（1995）のアメリカの事例では34.6%が転身組となっている先行研究のデータからもわかる通り世界的に他業種からホテル業への流入が進んでおり、日本の労働市場の流動化の進展とともにホテル業もその例外ではないことがわかる。

キャリアスタートが48%と約半数のGMが宿泊と答えた。欧米の研究では、GMになる上で最も重要な勤務経験がF B⁷であることから宿泊部門出身のGMが多いことは日本のホテルの特性であると思われる。

6.2. 日本人ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーに関する考察

近年のリーダーシップ・コンピテンシー研究にみられるジェネリックとエッセンシャルの分類をベースとして、先行研究より抽出されたリーダーシップ・コンピテンシーについてSPSSを使って探索的因子分析によって、3つの因子を抽出し、ホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの特性とリーダーシップ・コンピテンシーの関係性を分散分析及びt検定をおこなった結果から考察する。

⁷ Food & Beverage の略 レストラン、バー、宴会、婚礼など飲食を伴う部門で料飲部門と呼ばれる。

6.2.1. ジェネリック・コンピテンシーにおける重要なコンピテンシーに関する考察

今回の調査結果は、日本人GMは全体的にエッセンシャル (M=4.17) よりもジェネリック (M=4.42) をより重要と捉えていた。このことからホテルGMというよりも一般企業又は支社や支店などの運営組織のトップとしてゼネラルマネジャー⁸の職務を遂行していることが伺える。

日本人ホテルGMのジェネリックにおいては、「チームのモチベーションを上げる」が (M=4.79) と最も高く、次に「ビジョン・ミッション、目標並びに方向性の策定」が (M=4.78)、3番目には、「リーダーシップの発揮」 (M=4.74) の順となっている。また一方で、重要度が低いと感じているものは、第一に「自分の能力に自信を持つ」 (M=3.93)、次に「英語をはじめとする多言語スキル」 (M=3.97)、第3に「ITスキルと文書作成スキル」 (M=4.00) となっている。

以上の結果から、日本と諸外国の研究から導き出された重要とされるコンピテンシーと日本人GMのジェネリックを比較して考察すると以下の特性が今回の調査から浮かび上がる。

「チームのモチベーションを上げる」は、日本人GMにとって最も重要なコンピテンシーであった。欧米では、「自己管理」が一番高い数値を示したことから考察すると個人中心の欧米と組織中心の日本という経営スタイルの違いが反映しているように思われる。日本人GMの2番目に高い数値を示した「ビジョン、ミッション、目標並びに方向性の策定」については、チェーンホテルと単体のホテルの違いが推測される。つまり、チェーンホテルの場合はビジョン、ミッションはチェーン本部が決定し、各プロパティのGMはそれに従わなければならない。一方、単体のホテルのGMはそのプロパティのビジョン、ミッションを自ら策定しなければならないためである。今回の調査では、単体のホテルが全体の56.9%を占めていた点を考えると高い数値を示した可能性が考えられる。日本人GMの3番目に高い数値を示した「リーダーシップを発揮する」については、海外の調査の中でも高い数値を示していることから全世界のGMに共通する普遍的なコンピテンシーであることがわかる。また、欧米では最も高い数値を示した「誠実性、倫理性」について日本人GMは、「誠実性、倫理性、正直な人間性」 (M=4.69) は4番目に高い数値を示していた。

一方で、重要度の低い項目を見ていくと、日本人GMは「自分の能力に自信を持つ」、「英語をはじめとする多言語スキル」「文書作成スキル」「ITスキル」の順であった。

日本のホテルチェーン本部の役員にインタビューした際に、今までの経験則からと前置きしたうえでアメリカのGMは民主的、ヨーロッパのGMは独裁的と語ったことから考察すると、外国人GMは自信をもって自ら先頭に立って引っ張っていくイメージであるが、日本人GMは

⁸ 一般企業のGMに関する研究は、Andrall E Pearson Harvard Business Review July-August 1989 がある。

自分の能力の自信をもって引っ張っていくイメージではなく、チームワークを大切に協同的に運営していくスタイルがデータから読み取れる。また、「英語をはじめとする多言語スキル」は重要度が低いとされているが、英語能力を見ると全体の62.5%が初級又は日常会話程度と回答しているため重要度が高いと回答することが予想されるが、業務で多言語を必要とする機会はやホテルプロパティのゲストの中の外国人滞在率や社内の外国人従業員比率などと比例するため一概に重要とは感じていないことが推察される。さらに文書作成スキルやITスキルについても各ホテルプロパティには専門の部署とスタッフがいるためGM自らが身につけるべきものではないと回答した可能性も否定できない。

ただし、優れた外国語スキルは、外国人顧客とのコミュニケーションの際にホテルGMの能力を高め、学術および専門文献の読解力を高めるとされているため、今後訪日外国人の増加や国際的なイベントなどで外国人と接する機会が増えることによる重要度の増加は必然となるであろう。

6.2.2. エssenシャル・コンピテンシーにおける重要なコンピテンシーに関する考察

今回の調査では、エssenシャルにおいては、「GOP⁹の最大化に向けて組織全体を効率的に動かして最善を尽くす」(M=4.79)が一番高く、次に「前向きで活動的な態度・ポジティブな姿勢・積極性」(M=4.68)と続き、三番目には、「ホスピタリティマインド・おもてなしの心」(M=4.67)となっている。一方で重要度が低いと感じているものは、「ホテルの専門教育、ホテル教育の学位」(M=3.43)、次に「過去の留学経験、異国での生活体験 母国以外の海外生活経験」(M=3.50)、3番目には、「カリスマ性を持っている」(M=3.61)であった。(詳細は巻末の表11, 表12参照)

「GOPの最大化に向けて組織全体を効率的に動かして最善を尽くす」(M=4.79)を一番重要と感じていることが示唆することは、立地やカテゴリーにかかわらずホテルが私企業である以上、利益を上げることが使命であり、GMの最重要職務はGOPの最大化が使命であり、それに向けてリーダーシップを発揮していくことをGM自らが自覚していることを表している。第二の「前向きで活動的な態度・ポジティブな姿勢・積極性」(M=4.68)についてもGMが率先してムードメーカーとなってチームをけん引する姿勢の表れと考えられる。第三の「ホスピタリティマインド・おもてなしの心」(M=4.67)については、日本文化であるおもてなしの心をホテルの代表として顧客に対してのみならず従業員に対しても大切にしたい気持ちの表れだと考えられる。

⁹ Gross Operating Profit の略でホテルの営業総利益のことである。ホテルプロパティ全収入から原価と人件費と水道光熱費等のその他経費を引き、そこからさらに間接部門費を控除したものがGOPである。全収入をGOPで割ったものをGOP率といい、日本のホテルでは、人件費が高いため20%～35%であるといわれている。

次に日本人GMが、重要度が低いとしたのは「ホテルの専門教育，ホテル教育の学位」（ $M = 3.43$ ）であった。欧米並びにアジアの研究ではホテルカテゴリーが上位になる（星の数が増える）ほどオペレーションが複雑となりより高度なマネジメントが必要となるため学位が必要との認識を示しており，今回の調査では日本人GMの大卒比率が他の国と比較して高いため，学位の必要性が低くなったことが考えられる。

次に重要度が低い「過去の留学経験，異国での生活体験 母国以外の海外生活経験」（ $M = 3.50$ ），についてはジェネリックで同様に重要度が低いとされた多言語スキル（ $M = 3.97$ ）と関連していると考えられる。日本人GMは語学に対して苦手意識なのか又は必要性を感じていないかのデータはないが，日本における外国語教育の弊害もあって語学の習得を敬遠しているように思われる。3番目には，「カリスマ性を持っている」（ $M = 3.61$ ）となった。この結果は欧米の研究ではカリスマ性が重要とされている結果と正反対であるが，近年注目を浴びてきたリーダーシップは変革的リーダーシップからエンパワーメント，信頼，尊重などに重きを置くサーバント・リーダーシップ¹⁰への変容から，カリスマ性を持つリーダー像は時代とともに変わってきたことが考えられる。次にコミュニティに対する関心は，GMにとって必要なリーダーシップ・コンピテンシーと考えられている。一般的にホテル事業は，雇用機会と環境面でコミュニティにとってインパクトを与えている。地域社会との良好な関係を構築し，地域の人々に雇用機会を提供することは，地域にとって有益である。その一方で欧米の研究では，コミュニティへの関心が最も低い結果となっている。タイにおける2004年の津波被害では，プーケットのホテルは水と食糧を提供し，衣服などの物資を収集し配布し，救援隊員と必要な人々にスペースと無料宿泊施設を提供した。これらの活動は，地域社会への寄り添いと支援を示している。同様に東日本大震災の際に首都圏の帰宅困難者に対して日本のホテルは無償で休憩施設や食事などを提供した例もあるが，日本人GMの「地域活性化及び近隣コミュニティの発展に協力並びに寄与する」（ $M = 4.18$ ）「地元文化への理解と積極的な参加並びに支援」（ $M = 4.11$ ）については，さほど重要ではないという結果となっている。これは，ホテルプロパティの立地に影響することが考えられる。今回の日本での調査の77.8%がシティホテルで都心に立地していた。タイの研究では，49.9%がリゾート地に立地していたことから，都心はビジネス街に立地していることが多く地域コミュニティとの連携が希薄であるが，リゾート地では地域との連携が都心より緊密であることが予想される。

このことから，日本人GMのエッセンシャルにおける特徴は，GOPの最大化に向けて，自

¹⁰ ロバート・グリーンリーフが1977年に提唱した「リーダーである人は，まず相手に奉仕し，その後相手を導くものである」というリーダーシップ哲学で，奉仕や支援を通じて，周囲から信頼を得て，主体的に協力してもらえらる状況を作り出す。

らがムードメーカーとなり、チームを支援し、顧客、従業員双方に対しておもてなしの心で接する協調型のリーダー像が浮かび上がった。

6.3. ジェネリックと日本人ホテルGMの個人的属性、ホテルプロパティの関係性

6.3.1. ジェネリックとホテルGMの個人的属性との関係性

日本人GMの重要と感じているジェネリック・コンピテンシーと個人的属性に関する関係性を統計学的分析により考察する。

欧米の研究では、リーダーシップ・コンピテンシーとGMの年齢層には大きな違いがあるとされていたが、今回の調査による分析からは、年齢による有意な差は見られなかった。これは、今回の調査では30代2.8%、40代31.9%、50代が38.9%、60代26.4%と30代が極端に少ないこと、また、飯嶋の2003年の調査から日本人GMの平均年齢は53才で、アメリカ、カナダの平均43才と比較してみると約10才の差があること、また、今回の調査の対象となったGMの年齢層の幅が狭いなどの点が考えられる。

実年齢では有意な差は見られなかったがGMの就任年齢では、マネジメントスキルとの関係性で有意な差がみられた。45才未満でGMに就任したGMより45才以上で就任したGMがよりマネジメントスキルを重要と感じている。マネジメントスキルは経験により向上していくことから年齢とリンクしているのではないかと考えられる。

次に、学歴と人間性の関係性で有意な差がみられた。専門学校・短大卒が人間性を重要と感じていることがデータから示された。人間性は学歴とは関係性がないと思われるが意外な結果となった。GMの教育水準について、先行研究ではリーダーシップ・コンピテンシーの要素に重大な役割を果たすとされていた。海外のほとんどの高校や学部のコースでは、大学院の学位で多くの上級コースが提供されているホテル業務の実践的かつ基本的な知識を重視している。GMの教育水準は、リーダーシップ・コンピテンシーの要素を認識する上で鍵となる。教育は、GMがビジネス状況を分析し、多岐にわたる状況にリーダーシップスキルを適用するのを容易にするが、教育の欠如は意思決定の選択肢を制限し、その結果GMはビジネスの失敗を引き起こす行動をとる可能性がある。海外において教育の重要性は、ホテルスクール¹¹やホテルマネジメント専攻の卒業生の増加に関連している。このように海外の研究では、GMの教育水準に高い関係性があるとしているが、日本人GMの学歴（高校卒、専門・短大卒、大卒）とコンピテンシーの関係性については有意な差は見られなかった。この結果は日本のGMがホテルの専

¹¹ 例えば、スイスのモントルーにある私立のSHMS（スイスホテルマネジメントスクール）では、2年間のディプロマ、3年間の大学学部、大学卒業生対象の1年間のポストグラジュエートと2年間のマスター（大学院修士）といったレベルで、ホテル経営学、イベント・リゾートマネジメントなどの多岐にわたるコースを提供している。

門教育を受けていないこと、日本国内にホテルマネジメントに特化した教育機関が不足している¹²と指摘されていることと関係している可能性があると考えられる。

海外ホテル勤務経験とマネジメントスキルに有意な差がみられた。海外ホテル勤務経験があるGMがマネジメントスキルをより重要と考えていることは、海外では、欧米のビジネススクールなどでマネジメント、特にホテル経営の専門教育を受けたGM及び管理職が日本と比べて多く、彼らと一緒に勤務することでその重要性を強く認識したと考えられる。

次に他業種経験との関係性でチームコミュニケーションとリーダーシップで有意な差がみられた。他業種経験があるGMはホテルのみ勤務経験があるGMよりチームコミュニケーションとリーダーシップをより重要と感じている。しかし、ジェネリックは一般的なコンピテンシーであるためホテル勤務経験の有無は理論上関係ないはずである。チームコミュニケーションについてはホテルの特性である専門的サービスの集合体によるコミュニケーションの複雑さに影響すると考えられる。リーダーシップについてホテルGMは経営のトップではなく、運営のトップであるためそのリーダーシップのスタイルが他業種との違いを感じた可能性がある。今回の調査により、GM就任年齢、学歴の差及び、海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無がGMのジェネリックと関係性があることがわかった。これにより、ホテルGMの教育育成プログラムの実施の際には、GM就任年齢、学歴の差及び、海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無などを考慮する必要があることが示唆される。

6.3.2. ジェネリックとホテルプロパティとの関係性

今回の調査では、日本人GMにおけるホテルプロパティの特性（ホテルカテゴリー、立地、運営形態）とジェネリック・コンピテンシーの関係においては、有意な差がみられなかった。

これは先行研究からは予想できない結果であった。理論上はホテルカテゴリー、立地、運営形態の違いは、ホテルを利用する顧客や提供するサービスのグレードに違いが生じるため、それに伴いGMのマネジメントスタイルも変化させなければならないとされている。

ジェネリックは、リーダーシップ、コミュニケーション、意思決定などマネジメント職に必要な一般的なコンピテンシーであるため、その重要度については環境要因であるホテルカテゴリー、立地、運営形態に左右されないと認識している可能性がある。今回の調査からジェネリック・コンピテンシーに関するホテルGMの教育・育成プログラムにおけるホテルプロパティの特性は考慮の必要性はないことが示唆される。

¹² 経済産業省の商務情報政策局サービス政策課の平成29年度予算の産学連携サービス経営人材育成事業費の中で、サービス産業のマネジメントに特化した専門的、実践的な教育機関は不足していると指摘している。

6.4. エssenシャルと日本人ホテルGMの個人的属性、ホテルプロパティの関係性

6.4.1. エssenシャルとホテルGMの個人的属性との関係性

日本人GMの重要と感じているエssenシャル・コンピテンシーと個人的属性に関する関係性について統計学的分析を基に考察する。

今回の調査による分析からは、年齢と学歴による有意な差は見られなかった。年齢については、ジェネリックで記述したことが同様の原因ではないかと考える。また、学歴においては、エssenシャルはホテル固有のコンピテンシーであるため、ホテルスクールなどによる専門教育を受ければ影響がある可能性はあるが、日本ではホテルの専門教育を行う高等教育機関が少ないことに影響したことが推測される。実年齢では有意な差は見られなかったがGMの就任年齢では、‘ホテルにおける豊富な経験’との関係性で有意な差がみられた。45才未満でGMに就任したGMより45才以上で就任したGMがよりホテルにおける豊富な経験を重要と感じている。特にホテル固有のコンピテンシーは経験により向上していくことから若くして就任したGMは経験不足を感じているのではないかとと思われる。

次に、海外ホテル勤務経験と他業種勤務経験との関係性で有意な差がみられた。

まず海外ホテル勤務経験と‘ホテルにおける豊富な経験’に有意な差がみられた。海外ホテル勤務経験があるGMが‘ホテルにおける豊富な経験’をより重要と考えていることは、自らが海外ホテル勤務経験で様々なことを吸収し成長を実感したためだと考えられる。特にエssenシャルは経験によって学ぶとされていることから異国の土地での異文化体験が自身の能力向上に多大な影響を及ぼしたと感じているからだと思われる。

次に他業種経験との関係性で‘教養と品格を持ち関係構築に向けての行動力’で有意な差がみられた。他業種経験があるGMはホテルでしか勤務経験がないGMより‘教養と品格を持ち関係構築に向けての行動力’をより重要と感じている。エssenシャルはホテル固有のコンピテンシーであるためホテル勤務経験により業界特性や企業文化の影響を強く受けることが考えられる。ホテルが提供する多種多様なサービスはホテル内の各部署が連携してゲストに提供するため関係構築の重要性を感じたことが推測される。今回の調査により、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無がGMのエssenシャルに影響があることがわかった。

また、エssenシャルはホテル固有のコンピテンシーであるためホテル業界での勤務経験年数の長短は関係があると思われる。以上のことからGM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無がGMのエssenシャルと関係性があることがわかった。これにより、ホテルGMの教育育成プログラムの実施の際には、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無などを考慮する必要があることが示唆される。

6.4.2. エssenシャルとホテルプロパティとの関係性

今回の調査では、日本人GMにおけるホテルプロパティの特性（ホテルカテゴリー、立地、運営形態）とエssenシャル・コンピテンシーの関係においては、有意な差がみられなかった。

これはジェネリックと同様に想像できない結果であった。カテゴリーや立地の違いによる客層やサービスグレードの違いは顧客ニーズやホテルの品質に影響を及ぼし、それに応じてGMのマネジメントスタイルやおもてなしにも変化を与える。エssenシャルはホテル固有のコンピテンシーであるため、ホテルプロパティの特性はホテルの専門的な知識や地域社会とのかかわりなどにも特に影響を与えるはずである。しかし、今回の調査からGMが重要と考えるエssenシャルについてはホテルカテゴリー、立地、運営形態によって差は見られなかったことから、エssenシャル・コンピテンシーに関するホテルGMの教育・育成プログラムにおけるホテルプロパティの特性は考慮の必要性はないことが示唆される。

7. まとめ

本研究を研究課題に沿ってまとめていく。

日本人GMの個人的属性並びに過去の調査と比較して個人的属性が現在はどうに変化したのかについては、アンケート調査の結果より、日本のホテルGMの個人的属性についてはGMの平均年齢は海外と比較して約10才近く年長である、大卒の割合が相対的に高い、宿泊部門出身のGMが多いことがわかった。15年前の日本人GMの個人的属性に関する飯嶋のデータと比較して年齢、学歴、出身部門に関する項目はあまり変化が見られなかったが、今回の調査で海外経験があると回答したGMが44%と飯嶋の調査から倍増していることから日本人GMのグローバル化が進んでいることがうかがえる。

次に、日本人GMが重要と感じているコンピテンシーについて、ジェネリックとエssenシャルに分類して整理した結果、ジェネリックでは、「チームのモチベーションを上げる」、「ビジョン・ミッション、目標並びに方向性の策定」、「リーダーシップの発揮」が重要であり、「自分の能力に自信を持つ」、「英語をはじめとする多言語スキル」、「ITスキルと文書作成スキル」は重要度が低いと感じていた。エssenシャルでは、「GOPの最大化に向けて組織全体を効率的に動かして最善を尽くす」が一番高く、「前向きで活動的な態度・ポジティブな姿勢・積極性」、「ホスピタリティマインド・おもてなしの心」の順であった。一方で重要度が低いと感じているものは、「ホテルの専門教育、ホテル教育の学位」、「過去の留学経験、異国での生活体験 母国以外の海外生活経験」、「カリスマ性を持っている」であった。これらの結果からリーダーシップ・コンピテンシーを通して日本人GMの重要と感じているコンピテンシーが明らかとなった。

次に、探索的因子分析により、ジェネリックでは、“マネジメントスキル” “チームコミュニケーションとリーダーシップ” “人間性” の3つの因子が抽出された。エッセンシャルでは、“教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力” “ホテル運営全般における専門知識” “ホテルにおける豊富な経験” の3つの因子が抽出された。

日本人GMはジェネリックとエッセンシャルどちらを重要視しているのかについてはジェネリックの方がエッセンシャルより重要と感じていた。

最後に、コンピテンシーと日本人GMの個人的属性並びにホテルプロパティの特性の関係性において、リーダーシップ・コンピテンシーにおける特徴は、ホテルGMの個人的属性（年齢、学歴、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験）とジェネリックとエッセンシャルの2項目の関係性について統計的分析を行った結果、ジェネリックにおいては、年齢では、有意な差は見られなかったが、学歴、GM就任年齢、海外ホテル経験、他業種経験との関係性については、有意な差がみられた。コンピテンシーには学歴、GM就任年齢、海外ホテル経験並びに他業種経験の有無の影響があることが明らかとなった。エッセンシャルにおいては、年齢、学歴では、有意な差は見られなかったが、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験との関係性については、有意な差がみられた。コンピテンシーにはGM就任年齢、海外ホテル経験、他業種経験の有無の影響があることが明らかとなった。

ホテルプロパティ（ホテルカテゴリー、立地、運営形態）とコンピテンシーの関係性においては、ジェネリック、エッセンシャルの両方で有意な差がみられなかった。

以上のことから、今後の日本人GMの育成に向けてのいくつかの示唆が得られた。

ホテル企業における教育、研修においては、エッセンシャル（ホテル固有）コンピテンシーよりもリーダーシップ、コミュニケーション、意思決定などマネジメント職に必要なジェネリック（一般的な）コンピテンシーに重点を置くべきである。GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種勤務経験については、ジェネリック、エッセンシャルの両方で有意な差がみられた。これにより、GMの人材育成プログラムの構築段階や社内教育並びに研修を実施する際にはGM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種勤務経験を考慮すべきであり、ホテルプロパティの特性については考慮する必要がないことも示された。

本研究は、今後の日本のホテルGMの選考と育成並びに日本人GMのグローバル化に対して活用できるのではないかと考える。

8. 今後の課題

この研究ではいくつかの課題が残された。まず、この研究に参加したGMは、自身の経験に基づいて必要なリーダーシップ・コンピテンシーを評価した。

アンケート項目については、先行研究より抽出した重要なコンピテンシーのため、回答者にとってどれも重要であり重要度の判断が困難であったと思われる。

第二に、調査に参加しなかった回答者は、リーダーシップ・コンピテンシーに関して異なる見方をしている可能性がある。

この調査は日本で行われた。リーダーシップ・コンピテンシーの意味合いは、同種の業界環境においてのみ一般化できる可能性がある。また、ホテルの収益、稼働率など客観的なデータから経営的に成功しているGMと経営状況が芳しくないGMのコンピテンシーを比較しなければ有効なリーダーシップ・コンピテンシーを抽出することが出来ない。アンケート用紙の字数制限などもあり、アンケート項目の説明不足による誤解や一部の回答者は、欠落している知識を見落とししたり、知らなかったりして偏った結果につながる可能性がある。最後に、今回アンケート調査に参加しなかったホテルも多く、母数が思った以上に集まらずこの母数で日本人GMの全体の傾向を表しているとは言い難い。また、コンピテンシーとホテルプロパティの関係性については海外の先行研究とは全く異なる結果が出たが、この点については調査方法を見直し、再調査を行うなど更なる検証が必要と思われる。

ただ、これまで同様の研究が存在しなかったことから考えると日本人GMのリーダーシップ・コンピテンシーの研究の第一歩になり、まずはスタートラインから進み始めた感はある。そんな中でもご協力いただいたホテル並びにGMの方々には感謝を申し上げたい。

将来の研究では、チェーンホテルの役員に対して、GMを選考する立場の意見も研究に取り入れていきたい。さらに成功しているホテルのパフォーマンスとコンピテンシーの関係について分析を行い、研究を深めていきたい。この研究は、今後の日本のホテル産業並びにサービス産業のホテルGMと同様のポジションにあるゼネラルマネジャー、支社長、営業所長、工場長などのプロパティの運営のトップのリーダーシップ・コンピテンシー研究に援用することが可能となるであろう。

参考文献

- Ahmad M, Zainol A, Darus NM, Marzuki Z, Baharom F (2011) 'A conceptual framework of tacit knowledge transfer for problem based learning teaching method in system analysis and design course' *IEEE Conference on Open Systems*, pp.42-46.
- Agut, S., 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., & Peiro, J. (2003) 'Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands' *International Journal of Hospitality Management*, Vol.22, No.3, pp.281-295.
- Baum, T. (1991) 'The U.S. and the U.K.: comparing expectations of management trainees' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.32, No.2, pp.79-84.

- Baum, T. (1990) 'Competencies for hotel management: industry expectation of education' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.2, No.4, pp.13-16.
- Bharwani Sonia, Talib Parvaiz, (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., Blotnick K. (2010) 'Leadership in The Hotel Industry: Evidence from Canada' *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol.3, No.3, pp.53-66.
- Brannick, M.T., Levine, E.L., Morgeson, F.P. (2007) *Job and work analysis: Methods, research and application for human resource management (2nd ed.)*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Breiter, D., & Clements, C.J. (1996) 'Hospitality management curricula for the 21st century' *Journal of Hospitality & Tourism Educator*, Vol.8(1), pp.57-60.
- Brophy M, 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 managers' perceptions of factors related to career development. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.13(2), pp.101-117.
- Brownell, J. & Chung, B. (2001) 'The management development program: A competency- based model for preparing hospitality leaders' *Journal of Management Education*. Vol.25(2), pp.124-145.
- Brownell, Judi (2004) 'Ingredients for Success in Career Development' *Hospitality Review*: Vol.22, Iss.2, Article 1, pp.1-17.
- Brownell, Judi (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, K. (2000) 'Hotel Management Curriculum Reform Based on Required competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry' *Tuorism Management*, 21(5), pp.473-487.
- Cheung C, Law R, He K. (2010) 'Essential Hotel Managerial Competencies for Graduate Students'. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, Vol.22(4), pp.25-32.
- Chong Eric. (2008) 'Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers' *Journal of Buisiness Research*, 61, pp.191-200.
- Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A., & Lankau, M.J. (2003) 'Grooming future hospitality leaders: A competencies model'. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), pp.17-25.
- Cizel B., Anafarta N., Sarvan F (2007) 'An Analysis of Managerial Competency Needs in the Tourism Sector: The Case of Turkey' *Tourism Review*, Vol.62, No 2, pp.14-22.
- Cooper, K.E. (2000) *Effective competency modeling and reporting: A step-by - step guide for improving individual and organizational performance*. New York: AMACOM.
- Delamare F. Deist Le & Winterton J (2005) 'What is Competence?' *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, pp.27-46.
- DiMegglio, 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*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. pp.115-116.
- Dimmock K, Breen H, 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. & 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., Vasiliu, C. (2010) Age cohort effects, gender, and Romanian leadership preferences. *The Journal of Management Development*, 29(4), pp.364-376.
- Gilbert D, Guerrier Y. (1997) 'UK Hospitality Managers Past and Present' *The Service Industries Journal*, Vol.17,

- No.1, pp.115-132.
- Go, Frank. M. and Pine Ray (1995) “*Globalization strategy in the Hotel Industry.*” (安室憲一監訳『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房 2002年).
- 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.
- Greenleaf, K, Robert, 金井壽宏監訳, 金井真弓訳 (2008)『サーバント リーダーシップ』英治出版.
- Gursoy D, Swanger N (2013) ‘An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business’ *Journal of Hospitality & Tourism Education*, Vol.16(4), pp.13-20.
- Hornig JS, Hsu H, Liu CH, Lin L, Tsai CY. (2011) ‘Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry’ *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, pp.1044-1054.
- House, R.J, Javidan M. (2004) Overview of GLOBE, in: House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, and V. Gupta (Eds.): *Culture, Leadership, and Organizations*, Thousand Oaks: pp.9-28.
- Hsu, J.F, 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.
- Hodari Demian, 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.
- 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 KG., Brodbeck F, 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, Russette, J, (2000) ‘Hospitality management competencies: Identifying manager's essential skills’ *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), pp.52-63.
- Kay, C, Moncarz, I. (2004) ‘Knowledge, skills, and abilities for lodging management success’ *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3): pp.285-298.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2007) ‘Lodging management success: Personal antecedents, achievement, KSAs and situational influencers’ *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), pp.33-48.
- Kim, S.S., Chun, H., & Petrick, J.F. (2009) Career path profiles of general managers of Korean super deluxe hotels and factors influencing their career development: Vocational insights for HTM students and hotel employees. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol.8(2), pp.97-116.
- 金振晚 (2013)『戦略的ホテル経営 戦略的志向性と企業の成果との関係』学文社.
- Kozak, A M., Uca, S. (2008) ‘Effective Factors in the Constitution of Leadership’ Styles: A Study of Turkish Hotel Managers’ *Anatolia*, 19(1), pp.117-134.
- Kriegl, U. (2000) ‘International hospitality management: Identifying important skills and effective training’ *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), pp.64-71
- Le Deist F Delamare & Jonathan Winterton (2005) What Is Competence? *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, pp.27-46.
- Li Lan, Ching Eliza-Tse Yick, Xie Lishan, (2007) ‘Hotel general manager profile in China: a case of Guangdong Province’ *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.19, Issue: 4, pp.263-274.
- Lim E, Noriega P (2010) ‘The Impact of Positive Leadership During Budgetary Constraints: A Case Study of a Major Hospitality Resort’ *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, Vol.14(2)
- Ladkin, A., Juwaheer, R.(2000) ‘The careers of hotel managers in Mauritius’ *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 12(2), pp.119-125.
- Ladkin, A. (2002) "Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia", *Tourism Management*, Vol.23, No.4, pp.379-388.
- Lenahan Tony. (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.
- Martin, G., Staines, H. (1994) 'Managerial Competences in Small Firms' *Journal of Management Development*, Vol.13, No.7, pp.23-34.
- Mary Jo Dolasinski, Joel Reynolds. (2018) 'Hotel leader competencies: Industry practitioner perspectives' *Perspectives in Asian Leisure and Tourism*, Vol.4, Art. 2
- McClelland, D.C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist* 28, pp.1-14.
- Moncarz, E. and Kay, C. (2005) 'The formal education and lodging management success relationship' *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 17(2): pp.36-45.
- Morey RC., Dittman David.A. (2003) 'Evaluating a Hotel GM's Performance' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October-December 2003, 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.
- Narangajavana, Y., & Hu, B. (2008) The relationship between the hotel rating system, service quality improvement, and hotel performance changes: A canonical analysis of hotels in Thailand. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, 9(1), pp.34-56.
- 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.
- Nebel E.C., Ghei A. (1993) 'A Conceptual Frame Work of The Hotel General Manager's Job' *Hospitality Research Journal*, Vol.16, Issue.3, pp.27-37.
- 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.
- 大野正人 (2019) 『ホテル・旅館のビジネスモデル その動向と将来』 現代図書.
- Pearson Andrall E. 'Six Basics for General Managers' *Harvard Business Review* July-August 1989, pp.94-101.
- Perdue SP, Brickhouse N (2002) 'Learning on the job: The acquisition of scientific competence' *Science Education*, Vol.86, Issue.6, pp.756-782
- Pirnar İge. (2014) 'Specifications for Effective Hotel Managers: View of IZMIR Hotels' Managers' *Journal of Yasar University*, 9(33), pp.5583-5596.
- Raelin J, Cooledge, AS (1995) 'From generic to organic competencies' *Human Resource Planning*, 18(3): pp.24-33.
- Raybould M, Willkins H (2005) 'Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3): pp.203-216.
- Rozila Ahmad, Noor Azimin Zainol. (2011) 'What it takes to be a Manager: The Case of Malaysian Fivestar Resort Hotels' *International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER)*, pp.2040-2051.
- Rutherford Denney G., O'Fallon Michael J. 'Hotel Management and Operations' fourth edition, JOHN WILEY & SONS, INC. pp.89-120.
- 鈴木博・大庭棋一郎 (1999) 『ホテル経営教本』 柴田書店.
- 白木三秀 (2014) 『グローバル・マネジャーの育成と評価』 早稲田大学出版部.

- Sarah Harper, Caroline Brown, Wilson Irvine. (2005) 'Qualifications: a fast-track to hotel general manager?' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.17, No.1, pp.51-64.
- Siu Vickie, (1998) 'Managing by competencies—a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong' *International Journal of 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*, Vol.14, Issue.1, pp.54-64.
- Smith HS, (2009) 'Competency requirements of managers in hotels in Jamaica: The Implications of soft skills' *Rochester Institute of Technology*
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Suh Eunju, West Joseph J, Shin Jaek. (2012) 'Important competency requirements for managers in the hospitality industry' *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11, pp.101-112.
- Tavitiyaman P, Weerakit N, Ryan B. (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, 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.
- 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.
- Tesone DV., Ricci P. (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 RM, Sipe JL. (2012) 'Service-leadership competencies for hospitality and tourism management' *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp.648-658.
- 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.
- Tracey, J.B., Hinkin, T.R. (1996) How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal Hospitality Management*, 15(2), pp.165-176.
- Tsai, F.C., Goh, B.K., Huffman, L., Wu, C.K.(2006) "Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan", *Chinese Economy*, Vol.39, No.6, pp.49-69.
- Wadongo B, Edwin O, 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.
- Woods H Robert, Rutherford G Denny, Schmidgall Raymond, and Sciarni Michael (1998) 'Hotel General Managers' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, pp.38-44.
- Wu Chihkang "Kenny". (2015) 'Taiwan Hotel Managers' Knowledge, Practice, and Perceived Obstacles of Revenue Management (RM)' *The Journal of Global Business Management*, Vol.11, No.1, pp.113-120.
- Yu L, Huimin G (2005) 'Hotel reform in China: a SWOT analysis' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.46(2), pp.153-169.

巻末資料1 :

表13 リーダーシップコンピテンシーモデル

クラスター	Mean	要素	Mean
自己管理	4.32	倫理と誠実さ	4.58
		時間管理	4.28
		柔軟性と適応性	4.22
		自己啓発	4.12
戦略的位置づけ	4.17	顧客ニーズの認識	4.39
		品質へのこだわり	4.26
		ステークホルダーの管理	4.21
		コミュニティへの関心	3.67
実行	4.16	計画中	4.23
		他人に向けて	4.15
		リエンジニアリング	4.02
クリティカルシンキング	4.15	戦略的オリエンテーション	4.24
		意思決定	4.18
		分析	4.17
		リスクテイクとイノベーション	4.03
コミュニケーション	4.12	衝撃的に話す	4.27
		オープンコミュニケーションの促進	4.14
		アクティブリスニング	4.06
		文章のコミュニケーション	4.06
対人関係	4.09	ネットワーク構築	4.2
		競合を管理する	4.07
		多様性を受け入れる	4.01
リーダーシップ	4.09	チームワークオリエンテーション	4.25
		やる気を育む	4.19
		不屈の	4.14
		他人を育てる	4.02
		変化を受け入れる	3.98
		リーダーシップの多様性	3.97
業界の知識	4.09	ビジネスと業界の専門知識	4.09

出所 : B. G. Chung-Herrera, C. A. Kay, M. J. Lankau, 2003より筆者作成

表14 リーダーシップコンピテンシーモデル

	職務特性	個人特性
概念的	認知的コンピテンシー(知識)	メタコンピテンシー(動機・特徴)
	戦略的思考 意思決定力 創造性と変革力 システム思考 情報収集力 計画立案 批判的思考と分析スキル リスクを恐れない 変更管理	快活さと感情面の安定 楽観主義 目標達成指向 自己認識 自信がある 自己管理 積極性 外交的手腕 時間管理 倫理と完全性 適応性と柔軟性 不屈の精神と忍耐力 変革志向、向学心
実務的	機能的コンピテンシー(スキル)	社会的コンピテンシー(心構え・行動)
	サービス指向 ビジネスと産業の専門知識 収益管理スキル 人選スキル 品質に対するコミットメント 資源配分スキル 危機管理スキル 社員の業績評価スキル ステークホルダーを管理する能力 IT (コンピュータ) スキル 財務分析とコスト管理 法令順守の知識	効果的なコミュニケーションスキル 文化的知能が優れている ネットワーク構築力 紛争管理と問題解決能力 チームワーク志向 多様性の許容 動機づけ 活発な傾聴力 他者の育成

(出所 : Sonia Bharwani and Parvaiz Talib, 2017より筆者作成)

巻末資料2：

ジェネリックコンピテンシーの項目	全体	重要でない	あまり重要でない	どちらともいえない	やや重要	とても重要	無回答	平均
1.ビジネス全般およびマネジメントの専門知識(経営戦略・組織マネジメント)	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 4.2%	22 30.6%	47 65.3%	0 0.0%	4.61
2.マーケティングおよびマーケティング・リサーチに関する知識を持つ	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	5 6.9%	38 52.8%	29 40.3%	0 0.0%	4.33
3.職業倫理基準・コンプライアンス(法令順守)、社会人としての常識	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.8%	23 31.9%	47 65.3%	0 0.0%	4.63
4.ビジョン、ミッション、目標ならびに方向性の策定	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.8%	12 16.7%	58 80.6%	0 0.0%	4.78
5.収入管理、キャッシュフローマネジメント、投資、金融機関との連携、財務マネジメントの実践	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	7 9.7%	34 47.2%	30 41.7%	0 0.0%	4.29
6.ITスキル(PC、電子メール、表計算、プレゼンテーション)	72 100.0%	0 0.0%	3 4.2%	10 13.9%	43 59.7%	16 22.2%	0 0.0%	4.00
7.人材スキル(面接、選考、評価、リテンション)	72 100.0%	0 0.0%	3 4.2%	9 12.5%	27 37.5%	33 45.8%	0 0.0%	4.25
8.コスト意識およびコスト管理。人件費のコントロール	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	5 6.9%	31 43.1%	35 48.6%	0 0.0%	4.39
9.対人および対外コミュニケーションスキル	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	3 4.2%	17 23.6%	51 70.8%	0 0.0%	4.64
10.販売促進、企画などセールス、マーケティングスキル	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	5 6.9%	34 47.2%	32 44.4%	0 0.0%	4.35
11.文書作成スキル(業務文書並びに私文書)	72 100.0%	0 0.0%	2 2.8%	15 20.8%	36 50.0%	19 26.4%	0 0.0%	4.00
12.積極的に人の意見を聞く(傾聴力)・リスニングスキル	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.8%	24 33.3%	46 63.9%	0 0.0%	4.61
13.文化に対する感受性	72 100.0%	0 0.0%	3 4.2%	12 16.7%	36 50.0%	21 29.2%	0 0.0%	4.04
14.英語をはじめとする多言語スキル	72 100.0%	0 0.0%	4 5.6%	11 15.3%	40 55.6%	17 23.6%	0 0.0%	3.97
15.情報収集およびデータ分析スキル	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	7 9.7%	32 44.4%	32 44.4%	0 0.0%	4.32
16.エンパワーメント(権限委譲)を強化し、人々の成長範囲を拡大し、支援する	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 5.6%	28 38.9%	40 55.6%	0 0.0%	4.50
17.自己マネジメント(沈着冷静、平常心を保つ)及び実行力	72 100.0%	1 1.4%	1 1.4%	3 4.2%	19 26.4%	48 66.7%	0 0.0%	4.56
18.ストレスをうまくコントロールする(ストレスマネジメント)	72 100.0%	1 1.4%	1 1.4%	8 11.1%	30 41.7%	32 44.4%	0 0.0%	4.26
19.チームのモチベーションを上げる	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	15 20.8%	57 79.2%	0 0.0%	4.79
20.効率的なチームを作り、チームワークを大切にす	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.8%	19 26.4%	51 70.8%	0 0.0%	4.68
21.従業員の研修、指導・育成に注力する。カウンセリング、コーチングなど	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 4.2%	40 55.6%	29 40.3%	0 0.0%	4.36
22.物事に柔軟に対応し、全ての環境に適応する(柔軟性・適応性)	72 100.0%	0 0.0%	2 2.8%	4 5.6%	28 38.9%	38 52.8%	0 0.0%	4.42
23.常に変革意識をもつ(イノベーション意識)	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.8%	30 41.7%	40 55.6%	0 0.0%	4.53
24.自身の継続的な学習と自己啓発を追求する	72 100.0%	0 0.0%	2 2.8%	10 13.9%	33 45.8%	27 37.5%	0 0.0%	4.18
25.言行一致、説得力	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	5 6.9%	26 36.1%	40 55.6%	0 0.0%	4.46
26.リーダーシップを発揮する	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	19 26.4%	53 73.6%	0 0.0%	4.74
27.様々なリスクを想定して備える(リスクマネジメント)	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.4%	27 37.5%	44 61.1%	0 0.0%	4.60
28.自分の能力に自信を持つ	72 100.0%	1 1.4%	3 4.2%	15 20.8%	34 47.2%	19 26.4%	0 0.0%	3.93
29.プレッシャーに強い	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	5 6.9%	26 36.1%	40 55.6%	0 0.0%	4.46
30.オープンマインド(自分の考えに固執せず様々な意見を取り入れる。人に対して寛容)	72 100.0%	0 0.0%	3 4.2%	7 9.7%	25 34.7%	37 51.4%	0 0.0%	4.33
31.ポジティブな性格でイニシアティブをとる	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 8.3%	35 48.6%	31 43.1%	0 0.0%	4.35
32.現状に満足することなく絶えず向上心を持つ	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	32 44.4%	40 55.6%	0 0.0%	4.56
33.謙虚さ(誰に対しても謙虚な姿勢で接する)	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 5.6%	22 30.6%	46 63.9%	0 0.0%	4.58
34.公平性(バランス感覚を持ち、先入観なくフェアに考える)	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	4 5.6%	19 26.4%	48 66.7%	0 0.0%	4.58
35.親しみやすい(フレンドリー)雰囲気、共感性	72 100.0%	0 0.0%	1 1.4%	6 8.3%	40 55.6%	25 34.7%	0 0.0%	4.24
36.誠実性(誠実で公正な人柄)・倫理性・正直な人間性	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.4%	20 27.8%	51 70.8%	0 0.0%	4.69
37.エネルギー・情熱的に行動する	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	10 13.9%	34 47.2%	28 38.9%	0 0.0%	4.25
38.スタミナがある。身体的、精神的に健康である	72 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.4%	28 38.9%	43 59.7%	0 0.0%	4.58
全項目平均								4.42

エッセショナルコンピテンシーの項目	全体	重要でない	あまり重要でない	どちらともいえない	やや重要	とても重要	無回答	平均
1.ホテルの専門教育、ホテル教育の学位	72	3	8	22	33	6	0	3.43
	100.0%	4.2%	11.1%	30.6%	45.8%	8.3%	0.0%	
2.宿泊に関する知識(予約管理、稼働率・RevPer、レベニューマネジメントなど)	72	0	1	3	36	32	0	4.38
	100.0%	0.0%	1.4%	4.2%	50.0%	44.4%	0.0%	
3.F&B(料飲、レストラン・バー)に関する知識(サービス技術、料理、ワインなど)	72	0	2	10	44	16	0	4.03
	100.0%	0.0%	2.8%	13.9%	61.1%	22.2%	0.0%	
4.宴会・婚礼に関する知識(ウェディング・プランニング、イベント形式など)	72	0	4	15	41	12	0	3.85
	100.0%	0.0%	5.6%	20.8%	56.9%	16.7%	0.0%	
5.MICE、セールス、広報、広告に関する知識	72	0	2	9	43	18	0	4.07
	100.0%	0.0%	2.8%	12.5%	59.7%	25.0%	0.0%	
6.ホテル経理・財務に関する知識(ユニフォームシステム、原価管理、GOP、保険)	72	0	2	3	32	35	0	4.39
	100.0%	0.0%	2.8%	4.2%	44.4%	48.6%	0.0%	
7.総務・人事、人件費(直接、間接)教育訓練、外注・関連業者に関する知識	72	0	2	6	36	28	0	4.25
	100.0%	0.0%	2.8%	8.3%	50.0%	38.9%	0.0%	
8.ホテル施設管理に関する知識(リノベーション、エネルギー関連など)	72	0	1	7	41	23	0	4.19
	100.0%	0.0%	1.4%	9.7%	56.9%	31.9%	0.0%	
9.顧客管理システム、GDS、ホテルデータ管理システムに関する知識	72	0	2	15	43	12	0	3.90
	100.0%	0.0%	2.8%	20.8%	59.7%	16.7%	0.0%	
10.ネット代理店、料金比較サイト、SNSなどの知識	72	0	3	16	39	14	0	3.89
	100.0%	0.0%	4.2%	22.2%	54.2%	19.4%	0.0%	
11.ブランドマネジメント、ブランドロイヤリティ、ホテルの品質向上	72	0	2	11	34	25	0	4.14
	100.0%	0.0%	2.8%	15.3%	47.2%	34.7%	0.0%	
12.ホテル業界の知識、慣例、ホテル同業者の情報及びネットワーク	72	0	2	12	39	19	0	4.04
	100.0%	0.0%	2.8%	16.7%	54.2%	26.4%	0.0%	
13.ホテルを取り巻く地域社会、地域経済、地域文化、伝統、観光の知識	72	0	2	8	33	29	0	4.24
	100.0%	0.0%	2.8%	11.1%	45.8%	40.3%	0.0%	
14.ホテルを取り巻く法律(旅館業法、税法、労働法、防災、衛生等)の知識	72	0	1	5	36	30	0	4.32
	100.0%	0.0%	1.4%	6.9%	50.0%	41.7%	0.0%	
15.オペレーション(ホテルプロパティの運営)マネジメントスキル	72	0	0	3	28	41	0	4.53
	100.0%	0.0%	0.0%	4.2%	38.9%	56.9%	0.0%	
16.接客スキル(マナー、エチケット、プロトコール等)	72	0	0	7	38	27	0	4.28
	100.0%	0.0%	0.0%	9.7%	52.8%	37.5%	0.0%	
17.ホテル内外の経済、景気動向を調査、分析する	72	0	0	15	29	28	0	4.18
	100.0%	0.0%	0.0%	20.8%	40.3%	38.9%	0.0%	
18.ユーモアのセンス、話し上手、プレゼンテーションスキル	72	0	1	12	32	27	0	4.18
	100.0%	0.0%	1.4%	16.7%	44.4%	37.5%	0.0%	
19.国際感覚/グローバルな視点とグローバル市場に対する十分な理解	72	0	1	10	35	26	0	4.19
	100.0%	0.0%	1.4%	13.9%	48.6%	36.1%	0.0%	
20.ホテル内外でのコミュニケーション並びに人的ネットワークの構築、他業種との交流	72	0	0	3	32	37	0	4.47
	100.0%	0.0%	0.0%	4.2%	44.4%	51.4%	0.0%	
21.GOPの最大化に向けて組織全体を効率的に動かして最善を尽くす	72	0	0	1	13	58	0	4.79
	100.0%	0.0%	0.0%	1.4%	18.1%	80.6%	0.0%	
22.顧客志向。顧客のニーズを認識。顧客との積極的な対話。顧客体験の向上	72	0	0	3	26	43	0	4.56
	100.0%	0.0%	0.0%	4.2%	36.1%	59.7%	0.0%	
23.ステークホルダー(取引業者など)との良好な関係構築	72	0	0	4	32	36	0	4.44
	100.0%	0.0%	0.0%	5.6%	44.4%	50.0%	0.0%	
24.総支配人自らトップセールスを積極的に行う(企業・官公庁・経済団体などとの関係構築)	72	0	2	11	24	35	0	4.28
	100.0%	0.0%	2.8%	15.3%	33.3%	48.6%	0.0%	
25.地域活性化および近隣コミュニティの発展に協力並びに寄与する	72	0	2	9	35	26	0	4.18
	100.0%	0.0%	2.8%	12.5%	48.6%	36.1%	0.0%	
26.オーナー並びにチェーン本部との良好な関係構築	72	0	0	6	27	39	0	4.46
	100.0%	0.0%	0.0%	8.3%	37.5%	54.2%	0.0%	
27.常にホテルの現場に顔を出す(現場中心主義)	72	0	1	4	20	47	0	4.57
	100.0%	0.0%	1.4%	5.6%	27.8%	65.3%	0.0%	
28.総支配人としての誇り、風格とプロとしての身だしなみ、一流志向	72	0	3	9	33	27	0	4.17
	100.0%	0.0%	4.2%	12.5%	45.8%	37.5%	0.0%	
29.人に対する記憶力	72	0	1	11	42	18	0	4.07
	100.0%	0.0%	1.4%	15.3%	58.3%	25.0%	0.0%	
30.ゲスト体験に重点を置く、ゲストの思い出作りの演出、感動の提供	72	0	1	9	30	32	0	4.29
	100.0%	0.0%	1.4%	12.5%	41.7%	44.4%	0.0%	
31.ホテル業界における豊富な勤務経験	72	1	8	16	31	16	0	3.74
	100.0%	1.4%	11.1%	22.2%	43.1%	22.2%	0.0%	
32.ホテルの現場における接客経験	72	0	2	15	43	12	0	3.90
	100.0%	0.0%	2.8%	20.8%	59.7%	16.7%	0.0%	
33.インチャージ、マネジャーとしての中間管理者としての業務経験	72	0	3	13	37	19	0	4.00
	100.0%	0.0%	4.2%	18.1%	51.4%	26.4%	0.0%	
34.部門長・副総支配人としての勤務経験	72	0	3	11	36	22	0	4.07
	100.0%	0.0%	4.2%	15.3%	50.0%	30.6%	0.0%	
35.クレームや紛争に対して積極的に立ち向かい解決した実績	72	0	2	10	27	33	0	4.26
	100.0%	0.0%	2.8%	13.9%	37.5%	45.8%	0.0%	
36.過去の留学経験、異国での生活体験、母国以外の海外生活経験	72	2	8	26	24	12	0	3.50
	100.0%	2.8%	11.1%	36.1%	33.3%	16.7%	0.0%	
37.スタッフ並びにすべての人に対するリスペクト(尊敬)並びに尊重する姿勢	72	0	2	4	23	43	0	4.49
	100.0%	0.0%	2.8%	5.6%	31.9%	59.7%	0.0%	
38.カリスマ性を持っている	72	3	7	18	31	13	0	3.61
	100.0%	4.2%	9.7%	25.0%	43.1%	18.1%	0.0%	
39.品性(ホテルのトップにふさわしい品格を備えた雰囲気)	72	2	3	8	31	28	0	4.11
	100.0%	2.8%	4.2%	11.1%	43.1%	38.9%	0.0%	
40.前向きで活動的な態度・ポジティブな姿勢・積極性	72	0	0	1	21	50	0	4.68
	100.0%	0.0%	0.0%	1.4%	29.2%	69.4%	0.0%	
41.ホテルプロパティの地元文化への理解と積極的な参加並びに支援	72	0	2	9	40	21	0	4.11
	100.0%	0.0%	2.8%	12.5%	55.6%	29.2%	0.0%	
42.ホスピタリティ・マインド、おもてなしの心	72	0	0	2	20	50	0	4.67
	100.0%	0.0%	0.0%	2.8%	27.8%	69.4%	0.0%	
43.インテリア、エクステリアなどのデザイン、アートのセンス	72	0	3	15	40	14	0	3.90
	100.0%	0.0%	4.2%	20.8%	55.6%	19.4%	0.0%	
44.環境への配慮・社会貢献への意識	72	0	1	11	37	23	0	4.14
	100.0%	0.0%	1.4%	15.3%	51.4%	31.9%	0.0%	
45.美術品、演劇・音楽など芸術に対する理解と日本文化への造詣	72	0	4	20	32	16	0	3.83
	100.0%	0.0%	5.6%	27.8%	44.4%	22.2%	0.0%	
全項目平均								4.17