

# 観光研究所だより

Vol.11 No.1 Summer 2014

## Interview

### 拡張するマリオットグループの 多様性と一貫性

マリオット・インターナショナル  
グローバル・セールス 日本・韓国支社長

小杉 眞弘氏

世界に4000軒に迫るホテルを展開している外資系チェーン大手のマリオットグループ。今号では日本と世界をつなぎ、更なる展開を目指す日本・韓国支社長の小杉眞弘氏にインタビューさせていただきました。25年以上に渡ってアメリカでホテル・マネージメントを実践されてきた生粋の「マリオット人」である小杉氏から見た、日本のホテルと外資系ホテルの違いや、多様なブランドと連携しながらも一貫したマリオットの精神を継承する世界戦略、グローバル時代のホテル人の在り方などについて伺いました。

※小杉氏を2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」の講師としてお迎えしております。詳細は、5～9ページをご覧ください。



小杉 眞弘 (こすぎ・まさひろ)

1960年東京都出身。上智大学法学部2年終了時に留学し、ミシガン州立大学ホテル・レストラン経営学科卒業。88年にマリオット・インターナショナルに入社。シカゴ・オヘア、パークリッジ（ニュージャージー州）、ニューヨーク等でフロント・デスク・マネージャーを歴任。93年に営業職に転向。00年から統括国際営業部長として、ニューヨーク市内9軒のマリオット系列ホテルの国際営業部門を司る。08年に本社・グローバル・セールス部門に異動。09年より現職。

## CONTENTS

### Interview

拡張するマリオットグループの多様性と一貫性 ..... 1~4

マリオット・インターナショナル  
グローバル・セールス 日本・韓国支社長 小杉 眞弘氏

2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」のご紹介 ..... 5

2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」時間割表 ..... 6~7

2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」新講義案内 ..... 8

2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」イベント案内 ..... 9

シリーズ／韓国最前線 劉 亨淑（東義大学校商経大学ホテル・コンベンション経営学科副教授） ..... 10

シリーズ／九州便 福島 規子（九州国際大学国際関係学部教授） ..... 11

所員報告 杜 国慶（立教大学観光学部 観光学科教授） ..... 12



発行：立教大学観光研究所  
〒171-8501 東京都豊島区西池袋3-34-1  
TEL.03-3985-2577 FAX.03-3985-0279  
E-mail : kanken@rikkyo.ac.jp  
http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT/

## 1. ホテルとの出会いとマリオット・インターナショナル 日本支社での業務内容についてお聞かせください。

私の大叔父が、帝国ホテルの取締役相談役をしていました。ヨーロッパまでホテル研修や視察旅行によく出かけていたそうです。その大叔父は私を大変可愛がってくれ、私は祖父を早くに亡くしたため、お爺ちゃん子ならぬ大叔父さんっ子でしたので、帝国ホテルに時々会いに行っていました。それが私とホテルとの出会いです。

日本の大学時代の私は、法学部に所属しながら体育会サッカー部に入部し、スポーツに熱中していましたが、一時期体調を崩しサッカーができなくなりました。その際、本当にやりたいことを考える時間ができ、やはり自分はホテル・マネジメントの勉強をしたいという思いが募ってきました。ところが日本の大学では学部を移動するのは大変困難です。そこで思い切って日本の大学は2年で中退し、ホテル経営学科のあるアメリカに留学しました。

留学初年度は夏休みを利用して帰国しました。その際大叔父に「せっかくアメリカにいるならアメリカのホテルに就職して、ある程度仕事ができるようになったら帰ってくればいい」と言われ、2年目からは日本に帰らずアメリカ国内のホテルでインターンシップをやっていました。そして大学卒業後、マリオット・インターナショナルに入社し、2008年に日本に戻るまで、20年間アメリカで仕事を続けました。

現在私はグローバル・セールスの日本・韓国支社長として、日本と韓国のお客様を世界中のマリオットホテルへ紹介するセールス・チームを率いることを主な仕事としています。全世界で4,000軒近くになるグループホテルのうち、日本国内のホテルは14軒ですから、90%以上の時間は海外へのアウトバウンドの仕事ですが、ここにきて急に海外から

のお問い合わせが増え、営業的にも国内のホテルと海外のお客様の間に入ってお仕事をさせていただくことが多くなりました。

## 2. 外資系のホテルと日本のホテルの経営・運営に関して、お感じになる相違点をお聞かせください。

大手のホテルチェーンとして、何千軒というホテルを経営していると、それぞれのホテルにセールスマネージャーや、レベニュー・マネージャーが居るというシステムは過去の業務形態となっています。現在はそれぞれのエリアにグループホテルが何軒かあった場合、個別に行われている業務を集約し効率的に業務を推進する、クラスターのオフィスがどんどんでき上がっています。

また、世界に4つあるリージョナルオフィスやワシントンD.C.にある本社には統計学の研究で博士号を持つスタッフや、eコマースをビジネス・モデルの根幹に持っている企業から移籍してきたスタッフなどがおります。そういった精鋭がホテルチェーン全体のためのオペレーション・プログラムやトレーニングのシステムを作り、グローバル化のための戦略を練っているわけです。

こうした取り組みは、単体のホテルや規模の小さいホテル・チェーンにはできません。弊社が長年蓄積してきた知識の量、日々新しいものを生み出していこうというイノベーションの姿勢、それをいかに早く全世界のグループホテルに浸透させるかという「speed to market」がキーワードになります。それを推進するチームがあり、社内に広げていくシステムが確立していることが、成功したインターナショナル・ホテルチェーンの大きな力であり、日本国内のホテルとの違いだと考えています。



ニューヨーク・マリオット・マーキー、ブロードウェイ・ボールルーム



ワイキキ・ビーチ・マリオット・リゾート&スパ

### 3. 世界の大手ホテルチェーンは、ブランドカテゴリーの多様化を図っていますが、マーケットとの対応性はどのようにお考えでしょうか。

やみくもにブランドを増やし続け、それぞれに表面的な違いを作り出すことのみには躍りになっていると、お客様を混乱させ、チェーンホテル全体へのロイヤルティを失ってしまう可能性は高まります。この問題に対する弊社の取り組みは、マリオット・インターナショナルのコーポレート・カルチャーに関わることで、主に二つのことを挙げて説明したいと思います。

一つ目は、創業者の経営理念の一つであった、「従業員を大切にしてください。大切にされた従業員はお客様を大切に、満足したお客様はリピートカスタマーになってくださる」というモットーです。弊社は従業員の在職期間の長いことが特徴です。いろいろなチェーンホテルで仕事をした人が最後にマリオットに転職してきて、「ここは居心地がいいな」と感じてとどまるような場所なのです。現在、2代目であるエグゼクティブ・チェアマンのビル・マリオット・ジュニアは企業文化としての「マリオット」を体現しています。この経営理念が確かな求心力を持ち、どのブランドで働いていても変わらぬ「サービスの心」を育てています。創業以来ずっと私たちが受け継いでいることです。

二つ目は、「Success is never final」と言う考え。一つの成功にあぐらをかくとマネージャー以上になるとよく言われます。常に変化するというのは良いことだし、変に保守的になってはいけません。毎日の業務の傍ら、お客様にもっと喜んでいただくにはどうしたらいいのだろうかというイノベーションの精神を維持することを、オペレーション側のリーダーは常に心がけています。



JWマリオット・ロサンゼルス・アット・LAライブ

企業としてのすべてのアクションの中心に、この二つの原理の芯が通っている上でのブランディングであれば、中央の意思が第一線のスタッフに伝わらないのではないかと、という心配をする必要はないのです。ブランドは増えても、この2つの「principle (原理)」の下にオペレーションをしているのであれば、弊社の中のどのブランドで働いていても、スタッフ全員のサービスにおけるベクトルの方向性は自然と一致する、と私たちは考えています。

### 4. 2020年東京オリンピック・パラリンピックと併せ、今後の日本市場に対しマリオットはどのような戦略をお考えでしょうか。

オリンピック・パラリンピックはそれぞれ2週間半程のビジネスなので、そのためだけにサステナビリティ（持続可能性）のないことを無理に計画するのは正しいことではないと思います。それよりも大切なのは、日本市場での一般のお客様やミーティングプランナーの皆さんの間でブランドの認識度をさらに高め、弊社の様々なホテルへの安心感と知名度等をアップさせる努力をすることだと考えています。

ホテルの軒数だけで申しますと、弊社は今、日本国内にリッツ・カールトンを含め、14軒のホテルを持っています。これを30軒に、そして全世界でのホテルシェアを3%から5%まで引き上げようというのが当面のゴールです。そういう点では、私たちは積極的に新規ホテル、および既存のホテルのリブランディングを進めていきたいと思っていますし、やはり日本国内では、JWマリオットを東京にオープンさせたい、というのが切実な願いです。

また新しい世代、「ニューミレニアム」と呼ばれている方々にロイヤル・カスタマーになっていただくために、どのようなデザインやサービスを提供したら良いかを考えています。今までのお客様とこれから大きくなっていく世代のお客様が求めているものの違いは何か、私たちはそこにしっかりと目を向けなくてはいいないでしょう。

例えば、ただ単にWi-Fiが繋がれば良いのではなく、いかにもっとブロードバンドにできないだろうか、ということを追っています。また、客室の机というのほどまで必要なのだろうかということも考えています。ただ単にラグジュアリーで、トラディショナルな客室設計デザインというのがいつまでも喜ばれるかというと、大いに疑問です。例えば、ビジネス利用のお客様でも、ノートパソコンをケーブルにつないでお仕事をなさる方は年々減少しています。特に欧米のお客様の多くは、ノートブックやタブレットをベッドに持って行って仕事をなさっています。そうするとスペースを大きくとる机があることよりも、ベッドにたくさん枕があることが、い

いろいろな姿勢を取りやすいと評価を高めることに繋がっています。

このように、家具のデザイン、配置といったところまで常にイノベーションを繰り返していくことが大切なのです。一例として、ヨーロッパで今私たちが展開を始めている低価格ブランド [MOXY] があります。このブランドではIKEAさんと一緒にお仕事をさせていただいています。IKEAさんの家具はリーズナブルな価格でありながらデザイン性、機能性が優れています。若い世代のお客様をしっかりと取り込んでいしつつ、オーナー側にも一室ごとの建設経費を抑えることができるブランドとして、これから積極的に展開していく予定です。今後ともこのようにそれぞれのマーケットに合うコンセプトのブランドを紹介させていただきながら、ビジネスチャンスを広げています。

また、「イベントマネジメント」の部分でも、世界のホテル経営の最先端をいきたいと考えています。今後のMICE\*ビジネスの更なる発展のためには、イベントマネジメントのノウハウの蓄積や、それを支え、更に発展させる企業体力が必要です。その力を持ち、かつそれを実践するためのいろいろなブランドを持っているということが弊社のホテルチェーンとしての強みであります。そしてその根底には弊社の旗艦ブランドである [Marriott Hotels & Resorts] のフルサービス・ホテルブランドとしての完成度の高さがあり、しかも更なるイノベーションを追求する [Success is never final] の精神があると考えています。

\*企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行) (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のこと。多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称

## 5. 最後にマリオット・インターナショナルが日本の大学生に求める人材はどのようなものでしょうか。

弊社に限らず、ホテルやサービス業界を志望する学生の皆さんには、「自分は将来こういう風な仕事をしたい」、というイメージを育み、またそれに結びつくようなボランティアやアルバイト、インターンシップなどを選んで計画的にチャレンジして欲しいです。私も米国での学生時代に、最初はバイトとしてベルボーイから始めました。次にフロント・デスクとその周辺の業務を経験し、入社する前に客室部門のベーシックなノウハウを身につけ、マネージャーとなる基礎を作り上げることができました。日本の企業も学生にこういった経験ができる機会を提供する必要がありますし、社会全体が仕事のできる若者を育てていく役割を担わな

ればいけないでしょう。

学生の皆さんも、入社してからいろいろな部署に配属されることになると思います。その際、従業員一人一人が、ホテル全体を動かしていくための有機的、機能的に大切なパーツなのであり、自分が気を抜いたらホテル全体の空気が抜けてしまうのだ、といった気概を持った人であって欲しいと願っています。従業員全体がそうした意識を持つことでホテル内のコミュニケーションやサービスの向上が実現でき、さらに企業のイノベーションを支えるチャレンジ精神が出てくるのだと思います。そうした意味では、小手先の英語力では無く、より普遍的なコミュニケーション力を身に着けることを大切にしたいです。優れたリーダーはそういう人を見つけてしっかりと育て上げていきます。また皆さんにもゆくゆくはそういったリーダーになって欲しいと願っています。

## — 問 — 答

### 1. 最近一番感動した出来事は

テニスの錦織圭選手が世界ランキング9位になったこと。高校生の時から海外に出ていて、世界一流の選手達の間で切磋琢磨する道を選び、それをやり遂げた上での成功というのは素晴らしいことです。

### 2. 今一番なざりたいことは

ワーク・ライフ・バランスをうまくとること。家族と過ごす時間を「家族サービス」という特別なことでは無く、自然と子育て・家事を分担するにはどうしたら良いか、試行錯誤中です。

### 3. お好きな言葉は

倜儻不羈

「信念と独立心に富み、才気があって安易に人に左右されない」こと。私自身もこうありたいと願っています。

### 4. 今のお仕事に就かれていなかったら、どのような道に

小学校の教師になっていたか、植木職人になっていたか。小さいものを大きく育てる仕事に昔から憧れていました。

### 5. 「人生とは……」に続く言葉は

「…自分の信じる道を進み、社会のためになることを成し遂げるための機会」。小さなこと一つでも成し遂げてみたいと願っています。

ご協力、ありがとうございました。

(取材日2014年5月14日)

# 2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」のご紹介

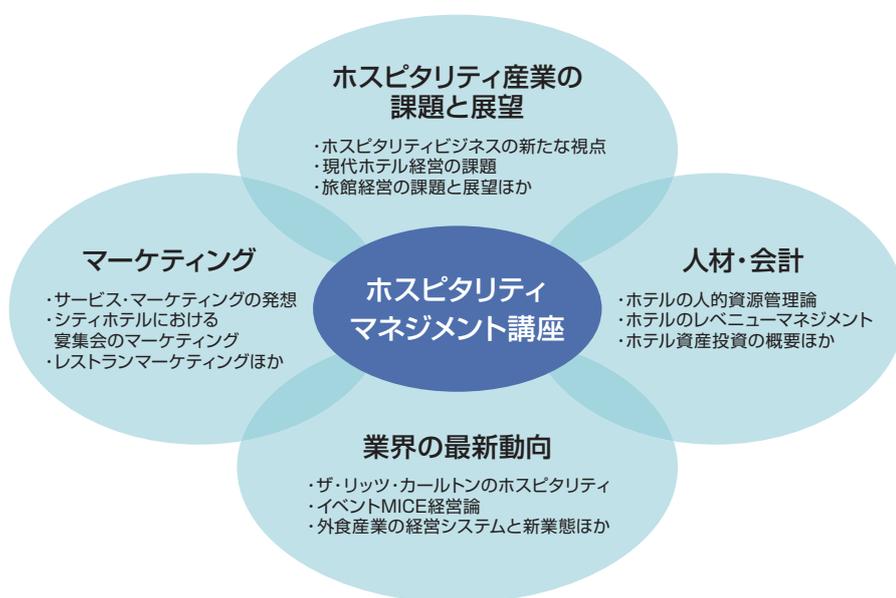
2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」は、宿泊・外食産業などホスピタリティ産業の理論的・実践的な内容から、マーケティング、経営戦略など経営全般を理解することを目的として、業界の最新動向まで含めた斬新で幅広い内容となっています。本学の在学生・卒業生はもとより、高等学校卒業以上の資格（もしくはそれと同等の能力）をお持ちの方であればどなたでも受講いただける公開講座で、約3カ月間、35回（週3回）の講義を行います。

業界の第一線で活躍する講師陣による講義を受講して、すでに従事されている実務や就職活動前のスキルアップを目指してみませんか。

過去の受講生からは、業界の第一線で活躍されている講師の方々から、直接に体験談や現場の状況を聞くことができたのが大変参考になった、経営人の方々の仕事に対する思い、思想、考え方に触れることができ、大変感銘を受けたという声を多数頂いています。

また、ホテル等宿泊産業を中心としたホスピタリティ産業の歴史、文化、サービス、人材育成、マーケティングなど多面的な分野を学ぶことができ、貴重な機会だったとの評価をいただいています。

皆様のご参加を心より歓迎いたします。



2013年度 講座オリエンテーション風景

◆受講期間：2014年9月20日（土）～12月20日（土）

火・木曜日：19:00～20:30（90分）

土曜日：14:00～15:30（90分）

◆受講願書受付期間：2014年7月1日（火）～7月11日（金）

10:00～17:00（日曜除く）

◆受講料：▶本学在学生及び卒業生

30,000円（教材費を含む）

▶一般

40,000円（教材費を含む）

◆特典：▶ホスピタリティ・マネジメント講座課外活動の一環として、ホテル見学会や講師・受講生間の意見交換会を実施予定です（詳細は9ページをご覧ください）。

▶立教大学図書館が利用できる図書館利用証を発行いたします。

▶期間中は、コンピューター室を利用できます。

受講願書は、観光研究所ホームページ（<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT/>）の「ホスピタリティ・マネジメント講座」内の「詳細・日程・募集要項」欄からダウンロード可能です。また、希望者には詳しいパンフレットを当研究所にて配布しております。郵送をご希望の方は下記のE-mailアドレスにお名前、ご住所、「ホスピタリティ・マネジメント講座パンフレット希望」とご記入の上、送信してください。

その他のお問い合わせに関しても立教大学観光研究所までお願いいたします。

立教大学観光研究所

(Tel: 03-3985-2577 Fax: 03-3985-0279

E-mail: [kanken@rikkyo.ac.jp](mailto:kanken@rikkyo.ac.jp))

# 2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」時間割表

※変更の可能性がございますので、随時HPに最新の時間割表を更新いたします。下記URLよりご確認ください。

<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT/hospi/program/>

(2014年6月現在)

			火・木曜日 19:00~20:30、土曜日 14:00~15:30 (於:7号館 7101教室)		
月	日	曜日	科目	講師	
9月	20	土	オリエンテーション	立教大学観光学部 教授、観光研究所 所長 立教大学観光学部 特任教授、前株式会社ホテル京急 代表取締役社長	庄司 貴行 玉井 和博
	25	木	ホスピタリティビジネスの 新たな価値観	立教大学観光学部 特任教授、 前株式会社ホテル京急 代表取締役社長	玉井 和博
	27	土	都市開発とホテル事業投資論	森トラスト株式会社 ホテル&リゾート事業本部 常務取締役	小松 稔男
	30	火	観光立国の推進について	観光庁 審議官	篠原 康弘
10月	2	木	帝国ホテルの歴史と おもてなしの心	株式会社帝国ホテル 代表取締役会長、 一般社団法人日本ホテル協会 会長	小林 哲也
	4	土	クラシカルリゾートホテル論	富士屋ホテル株式会社 代表取締役社長、公益社団法人日本プライダル 文化振興協会 会長、一般財団法人箱根町観光協会 理事長	勝俣 伸
	7	火	『~Compact & Luxury~ ファーストキャビンの事業理念』	株式会社ファーストキャビン 代表取締役	来海 忠男
	9	木	ホテルの新業態と開発	盛岡ターミナルビル株式会社 代表取締役社長	大見山 俊雄
	11	土	ホテル資産投資の概要	ジョーンズラングラサール株式会社 執行役員	沢柳 知彦
	14	火	新しいホテルの在り方を求めて	株式会社UHM 代表取締役、 庭のホテル東京 総支配人	木下 彩
	16	木	プライダルビジネスの現状と課題	株式会社リクルートマーケティングパートナーズ 代表取締役社長	冨塚 優
	18	土	ホテルのレベニュー・マネジメント	株式会社サイグナス 代表取締役	丸山 英実
	21	火	ホテルにおけるIT経営	株式会社タップ 代表取締役会長	林 悦男
	23	木	国際ホテル経営論	マリオット・インターナショナル グローバル・セールス 日本・韓国支社長	小杉 眞弘
	25	土	ザ・リッツ・カールトンの ホスピタリティ・マネジメント	大手前大学総合文化学部 教授、 元ザ・リッツ・カールトン大阪 副総支配人	四方 啓暉
				<b>意見交換会</b>	
	28	火	シティホテルにおける レストランマーケティング	日本ホテル株式会社 常務取締役、 ホテルメトロポリタン 総支配人	塩島 賢次

月	日	曜日	科目	講師	
11月	6	木	由布院の観光地づくりと 旅館経営	由布院 玉の湯 代表取締役社長	桑野 和泉
	8	土	ホテルのファシリティ・ マネジメント	NPO法人観光情報流通機構 理事長、 目白大学 客員教授	石原 直
	11	火	シティホテルにおける プライダルビジネス論	ホテル日航東京 総支配人	本中野 真
	13	木	ホテル投資とファイナンス	ホスピタリティ・キャピタルマネジメント株式会社 代表取締役、 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 特任教授	平 浩一郎
	18	火	経験価値マーケティング ～新たなマーケティングの視点～	株式会社HMRI デジタル・ストラテジスト 兼 BRAND KARMA 日本地区責任者	吉崎 夏来
	20	木	シティホテルにおける 宴会マーケティング	株式会社ロイヤルパークホテル 常務取締役総支配人	南 安
	22	土	旅館業新マーケティング論	株式会社井門観光研究所 代表取締役、 関西国際大学人間科学部経営学科 准教授	井門 隆夫
	25	火	旅館の個性化と新たな価値	合資会社旅館すぎもと 代表社員	花岡 貞夫
	27	木	ホスピタリティ空間	桜美林大学ビジネスマネジメント学群 教授、 立教大学観光学部 兼任講師	山口 有次
	29	土	総支配人の職務	日本ホテル株式会社 取締役、 東京ステーションホテル 総支配人	藤崎 斉
意見交換会					
12月	2	火	ホテル管理会計制度	株式会社ホテルオークラ東京ベイ 代表取締役専務総支配人	山岡 孝次
	4	木	ホテルの人的資源管理論	株式会社帝国ホテル 執行役員人事部長	古谷 厚史
	6	土	ホテルの社会的責任	帝京大学短期大学現代ビジネス学科 教授、 NPO・シニアマイスターネットワーク 副理事長	満野 順一郎
	9	火	ホスピタリティ産業の 環境経営とISO	川村学園女子大学生生活創造学部観光文化学科 准教授、 立教大学観光学部 兼任講師	丹治 朋子
	11	木	購買管理とFBC	アマン東京 購買マネージャー	市橋 純
	13	土	イベントMICE経営論	MPI Japan Chapter 名誉会長	浅井 新介
	意見交換会				
	16	火	ホテル旅館法規	畑法律事務所 弁護士、 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 兼任講師	畑 敬
	18	木	ホテル経営とデザイン	株式会社デザインの森 代表取締役、 公益社団法人国際観光施設協会 副会長	森 一郎
	20	土	ホスピタリティ産業の課題と展望	立教大学 名誉教授、 元帝京大学経済学部観光経営学科 教授	岡本 伸之

# 2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」新講義案内

2014年度の当講座には、3名の新しい講師の皆様をお迎えし、新講義テーマを含め、更に幅広い講義内容をご用意しております。

以下が講師、講義内容についての詳細となります（講義日程順）。



2013年度 講義風景

## 10月23日(木)／国際ホテル経営論



マリオット・インターナショナル  
グローバル・セールス 日本・韓国支社長

**小杉 眞弘** (こすぎ・まさひろ)

1960年東京都出身。上智大学法学部2年終了時に留学し、ミシガン州立大学ホテル・レストラン経営学科卒業。88年にマリオット・インターナショナルに入社。シカゴ・オヘア、パークリッジ（ニュージャージー州）、ニューヨーク等でフロント・デスク・マネージャーを歴任。93年に営業職に転向。00年から統括国際営業部長として、ニューヨーク市内9軒のマリオット系列ホテルの国際営業部門を司る。08年に本社・グローバル・セールス部門に異動。09年より現職。

テーマ：新世代のトラベラーを獲得するためのインターナショナル・ホテル・チェーンの取り組み

第2次世界大戦後に生まれた「ベビー・ブーマー」世代は世界中でリタイアメント・エイジを迎えている。大きな世代交代の後にやってくる新世代は、「ミレニアル世代」と呼ばれる、デジタル・ネイティブである。

インターナショナル・ホテル・チェーンは、この世代をロイヤル・カスタマーとして取り込んでいくための様々な取り組みをし始めている。ここにスポットを当て、マリオット・インターナショナルの戦略を例に、常に進化を続けているインターナショナル・ホテル・ビジネスの最先端を検証していきたい。

## 11月25日(火)／旅館の個性化と新たな価値



合資会社旅館すぎもと  
代表社員

**花岡 貞夫** (はなおか・さだお)

1977年立教大学文学部卒業、同時に実家の合資会社旅館すぎもとに入社しました。全旅連青年部、社団法人松本青年会議所、社団法人松本法人会青年部、に所属している。いろいろ勉強させていただきました。現在は、美ヶ原温泉旅館組合副理事長。社団法人松本法人会副会長、朝日旅行会日本の宿部会副会長、世界宿文化研究会会員、日本味の宿会員、などしながら、旅館すぎもとの社長として、信州・松本らしいジャズが流れる、ちょっとお洒落な民芸のお宿【花ちゃんワールド】を造りたく努力しています。

信州・松本的美ヶ原温泉で17室の宿、旅館すぎもとをやっています花岡貞夫と申します。

私どもの歴史は、江戸時代、松本藩石川氏2代目の藩主の時、領主の保養別荘（山家茶屋）を建設しました。その後明治初めに、旧筑摩県より私どもの先代ふくめて5人の権利者が営業、大正15年大火で消失、昭和8年6月に現在の建物を建設現在に至る。

曾祖父、祖父の時代は、湯治温泉宿として修学旅行も取る旅館をやってまいりましたが、平成元年にバトンを引き継ぎ、花ちゃんクオリティーとなつげた3ヶ条【ローカリティー、スペシャルティー、オリジナリティー】を大切に個性的なオンリーワン旅館を創りたく日々頑張っております。

## 12月4日(木)／ホテルの人的資源管理論



株式会社帝国ホテル  
執行役員 人事部長

**古谷 厚史** (ふるや・あつし)

1988年 立教大学経済学部 卒業  
同年 株式会社帝国ホテル 入社  
現在 同社 執行役員 人事部長

ホテルにとって上質な商品やサービスが成立する条件は、ハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアの3つが高品位にバランスよく調和することにあります。

とりわけヒューマンウェア＝人材の活用がその大きな鍵を握っています。

日本の迎賓館の役割を担って誕生し、2015年に開業125周年を迎える帝国ホテルの事例を中心に、ホテル業における人材管理・人材活用について考察します。

# 2014年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」イベント案内

当講座では、講義だけでなく各種イベントを開催予定です。ぜひご参加ください。

## ●意見交換会について●

講師・受講生間の意見交換会を2012年度より実施し、講義を超えた交流の場をご提供しております。昨年度は、富士山と日本食の世界遺産登録や、2020年オリンピック・パラリンピック開催決定などを含めた今後のホスピタリティのあり方について、活発な意見交換がなされました。

<2014年度実施予定>

◆10月25日(土): 大手前大学総合文化学部教授 四方啓暉先生

◆11月29日(土): 日本ホテル株式会社取締役、  
東京ステーションホテル総支配人 藤崎齊先生

◆12月13日(土): MPI Japan Chapter名誉会長  
浅井新介先生

※全日講義終了後15時45分~17時を予定しております。



2013年度 意見交換会風景

## ●ホテル見学会について●

毎年行っているホテル見学会では、東京都内の有数のホテルを訪ね、ホテルスタッフの方々より宿泊施設等をご案内いただいています。2013年度は、パレスホテル東京、2012年度は、東京ステーションホテルを見学しました。参加者の方々より、普段見ることのできない施設等も見学することができ、非常に有益な時間だったというお声を頂いています。

詳細は下記URLよりご確認ください。

<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT/hospi/field/>



2013年度 パレスホテル東京 客室デラックス

## ●修了式・修了パーティーについて●

全講義数の3分の2以上を出席し、修了レポートを提出頂きますと、修了資格を得、修了証書が授与されます。

翌年2月頃に、講師の方々もお招きして、修了式・修了パーティーを実施します。本研究所所長・所員も参加し、修了証書授与や優れた修了レポートに与えられる優秀賞、皆勤賞の発表などを行っております。



2013年度 ホスピタリティ・マネジメント講座修了式

# 韓国最前線

東義大学校商経大学ホテル・コンベンション経営学科副教授

劉 亨淑 (ユウ ヒョンスク)

## 山腹道路ルネサンス事業 산복도로 르네상스 사업

釜山<sup>プサン</sup>は、地名にもでてるように山が多い。特に、釜山港の向かい側にある水晶山<sup>スジョンサン</sup>には、釜山の近代化に伴い1920年代から、埠頭や紡織業に勤めた労働者たちが居住地を形成し始めた。さらに朝鮮戦争の後には避難民の集団定着や、釜山の都心開発による「移住村」の建設(1972年)により水晶山の山里では大勢の人々が生活を営んできた。水晶山の山腹を通る道路は1964年に開設され、今年で開通50周年を迎えるが、これらの山里地域を我々は、「山腹道路:산복도로」<sup>1)</sup> 地域という。

2000年まで、「山腹道路」地域は、全体的な人口の減少、高齢化率の上昇、都市インフラ施設の不足などの問題点を抱え、スラム化する一方だった。しかし、釜山の近現代の歴史・文化的な遺産、また空間・景観的な資源が評価され、釜山市が「村の総合再生プロジェクト」として市内に存在する「山腹道路」を繋げ、「山腹道路ルネサンス」事業を提案した。

「山腹道路ルネサンス」事業は、2011年から2020年までの10年間、1,500億ウォン(約150億円)の事業費で、10.5km<sup>2</sup>で圏域別に順次的に実施する。山腹道路の住居地域としての対象地域は、釜山の自治体6区(中区、西区、東区、釜山鎮区、沙下区、沙上区)<sup>2)</sup> に亘って、3つの圏域(亀蜂山、九徳、天馬山、蔚光山)、9つの事業区域で行う予定で、今年(2014年)で、4年目を迎えている。また、2015年の国費支援事業が決まれば、さらに3つの圏域(蓬萊山、荒嶺山、金井山)が加わり、6つの圏域に拡大される見込みである。



甘川文化村(カムチョンムンファマウル)の全景

そして釜山市は、都市政策の中心を「開発」から「再生」に転換したようだ。「山腹道路ルネサンス」事業は、釜山市(行政側)の一方的な主導ではなく、市民や地域社会とともに地域再生事業として行われてきた。結果として、45万人の観光客が「山腹道路」地域を訪れており、480億ウォン(約48億円)の経済的効果や年間2,500人の雇用創出効果が報告されている(2013年基準)。アメリカのCNNとフランスのLe Mondeなど世界的なメディアで「山腹道路ルネサンス」事業が成功した都市再生事例として報道されている。また、中国、スリランカ、ドイツ、オランダ、タンザニアなどの国内外公務員や関係者が「山腹道路」地域を訪問している。特に、大学修学能力試験(2014年度)で「山腹道路ルネサンス」事業の代表事例地「甘川文化村」が出題されたし、小・中・高等学校の教科書にも掲載された。釜山市は、この事業で、都市大賞(2011年、国土部)、市域伝統ブランド賞(2012年、文光部)、都市再生事例優秀賞(2013年、国土部)、地域発展大賞(2013年、大統領表彰)などを受賞した。

近年「山腹道路」地域には、庶民たちの生活に密着した様々なストーリーが生まれ、郷土資源または観光資源として活用されている。また試行錯誤している事業の途中であり、完全な観光商品ではないが、地域住民と密着し、地域活性化に繋がって動いている温かい事業である。一本調子のリゾート開発のような「開発」ではなく、持続可能な開発の一環として、人間中心の都市再生を行っている「山腹道路ルネサンス」事業をずっと応援していきたい。

1. 山腹道路とは、海拔700m以上の地域に開設された居住地と連携された交通機能の道路で、道路延長が2km以上の道路を意味する (<http://u-sbdr.busan.go.kr>)。
2. 6区の54洞には、33万人が居住しており、かつて釜山市のダウンタウンとして発展したが、近年は立ち遅れた地域である。



甘川文化村(カムチョンムンファマウル)のガイドブック



草梁(チョリヤン)イバグギルの周辺マップ



草梁(チョリヤン)イバグギルの全景

### 劉 亨淑 (ユウ・ヒョンスク)

韓国・東義大学校自然科学大学物理学博士課程卒業。立教大学大学院観光学研究科博士課程後期課程修了 観光学博士。2002年4月～2003年3月立教大学観光学部助手。2003年4月～2004年3月立教大学観光研究所学術研究員。2004年3月～2006年2月韓国・東明情報大学校ホテル経営学科専任講師を経て2006年3月より東義大学校商経大学ホテル・コンベンション経営学科専任講師、2007年3月より助教授、2011年3月より副教授。

シリーズ/No.14

# 九州便

九州国際大学国際関係学部教授

福島 規子

## 九州で観光を学ぶ学生が熱い

去る2月28日～3月2日、福岡市の中村学園大学で第13回日本観光ホスピタリティ教育学会全国大会が開催された。大会テーマは「地域を支える観光ホスピタリティ人材育成とは～九州の事例に学ぶ～」というもの。この大会2日目に開かれたのが、観光を学ぶ学生たちによるワークショップである。

トップバッターは会員数518名を抱える観光系学生による一大組織、日本学生観光連盟による「観光系学生は、なぜ、観光業界に就職しないのか」という直球勝負の研究発表だった。観光系学部・学科の4年生100人に実施した就職先に関するアンケートによると、観光業界へ進むと答えた学生はわずか12.2%だったらしい。確かに、平成25年度版観光白書でも観光関連企業に就職した観光系学生の割合は16.1%という調査結果が示されており観光系大学の果たすべき役割が問い直されたところでもある。しかし、さらに衝撃的だったのが、観光系学生の約7割が「観光業界に行きたいと思っていない」という事実だった。観光業界に身を置ける者としては、労働条件や環境の改善が急務であることをわかってはいるものの、いざ現実を突きつけられると身が縮む。

次いで壇上に登ったのが、九州で観光を学ぶ三大学の学生たちである。九州国際大学は前号の本欄でも紹介した「地元北九州企業版・仕事旅行」の商品開発について発表し、長崎国際大学は川棚町の観光スポットのモニター結果を川棚町に提案したことを報告した。いずれもPBL（課題解決型学習）による活動で、社会人基礎力を身に着けた学生たちは自信に溢れていた。

さて、本欄が目にしたのは、中村学園大学が行った福岡の観光に関する調査である。まず、学生たちは福岡版、鹿児島版、広島版、名古屋版、金沢版の5冊のガイドブックを比較



中村学園大学の学生たち

し、それらに最も多く取り上げられている観光情報を整理した。その結果、福岡版では観光情報よりも「飲食店」と「ショッピング」の情報が他誌に比べ多いことが明らかになった。ついで、学生たちは福岡

の見どころを探るべく、福岡を扱った5冊のガイドブック（ことりっぷiforte、ベストガイド、ココミル、まっぶる、Lonely planet Japan）すべてに取り上げられている観光スポットを調査した。全誌に掲載されていたのは「能古島」「海の中道海浜公園」「大堀公園」「櫛田神社」「福岡タワー」といった、観光情報では定番の「離島」「公園」「高層建造物」と

いった観光スポットばかりだった。広島版の厳島神社や鹿児島版の屋久島のような世界遺産級の話題性は求めないものの、もう少し土産話



櫛田神社

になるような観光情報が欲しいところだ。

そこで、学生たちが提案したのが「博多町家ふるさと館」を観光拠点として「博多部（はかたぶ）」を売り出していくプランである。「博多町家ふるさと館」とは、明治中期に博多



博多町家ふるさと館

織織元の住居兼工場だった町家を移築復元した観光施設で、博多の歴史や文化に関する展示や伝統工芸士による実演が行われている。一方、「博多部」とは、博多祇園山笠の氏子奉納神事で有名な櫛田神社をはじめとする閑静な神社仏閣エリアのことで、すでに散策エリアとして一部の観光案内パンフレットにも取り上げられている。

学会終了後、早速、博多町家ふるさと館と櫛田神社に行ってみた。博多町家ふるさと館は、京都の町家風の佇まいと風情があり一服するには格好の場所だった。また、櫛田神社では5か国語のおみくじを発見。気合をいれて引くこと5本。日本語版は「大吉」だったものの中国語と英語は「吉」、韓国語と台湾語は「小吉」とまずまず、凶を引かなかっただけでもよしとしたい。彼の学生たちもおみくじを引いて盛り上がったのだろうか。



5か国語おみくじ

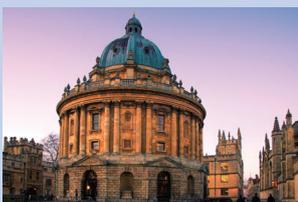
ところで、「観光とは経験によってのみ学べるものだ」と言ったのは某観光カリスマだが、PBLやフィールドワークを通じて多様な経験を重ねた観光系学生は強い。このような学生が一人でも多く観光業界を志望してくれば業界にも新風が吹くに違いないのだが。

**福島 規子**（ふくしま・のりこ）

立教大学観光学部観光学科卒、立教大学大学院観光学研究科博士課程後期課程修了 観光学博士。広告代理店勤務後、柴田書店「月刊ホテル旅館」の記者を経てサービスコンサルタントとして独立。全国各地の高額小規模旅館や大型観光旅館、レストラン等のサービスオペレーションの構築、運営指導にあたる。2011年4月より九州国際大学国際関係学部教授。



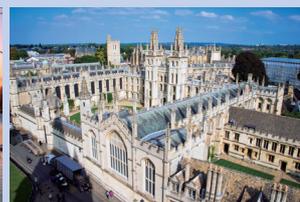
オックスフォードの街路High Street  
(2013年9月28日)



大学図書館Radcliffe Cameraは  
オックスフォードのシンボルでもある  
(2014年1月7日)



自然豊かな環境で練習に励む  
学生ボート・チーム  
(2013年11月19日)



All Soulsカレッジの校舎  
(2013年9月29日)

昔に教えた学生が子供を連れてオックスフォードに来ると連絡が入った。時間がないので、大学だけを見学して、町は見なくていいと言われた。が、それは困る。と言うのは、オックスフォードでは、どこが大学でどこが町かはっきり分けることはできない。オックスフォード大学は38のカレッジと5のホールで構成された巨大組織であり、各カレッジとホールは独自の敷地と校舎をもち、寧ろオックスフォード市の中心市街地は大学のカレッジとホールで構成されているというのが正しい言い方である。従って、オックスフォードという大学と町は互いに入り込んだ集合体であり、一つの壁で区切られるものではない。

まず、地名に因んだ町の歴史を見れば、オックスフォードはローマ時代に建てられた町でもなく、英国において決して古い町とは言えない。人間が橋を簡単に建設できる以前、河川を渡るには浅瀬が非常に重要であったため、牛でも渡れるこの浅瀬 (Ford of the Ox) がテムズ川を渡る良い場所となった。

大学の歴史を見れば、古代イギリスの学校は大きな修道院に設置され、教育もすべて修道士が担当していた。12世紀半ば、多くの知識人が修道院の限られた教育に不満を感じ、修道士が担当できない法学、商学などは外部の教員が担うようになった。そして、富を手に入れた商人たちのグループが出資して、現在の大学のような教育機関を作った。1167年、フランスとの関係が悪化し、ヘンリー2世がイギリスの学生をバリの大学から引き戻したことによって、オックスフォードの教育が大きく発展してきた。13世紀には、Merton, Balliolなどいくつかのカレッジが創立されることによって、大学が発足した。現在、市にはオックスフォード大学 (University of Oxford) のほかに、オックスフォード・ブルックス大学 (Oxford Brookes University) がある。1996年から2012年まで、両校の学生数が40%も増え、在学生在が32,000人もいる。その他、大学に短期的に滞在する訪問者、多数の語学学校で勉学する学生が多くいる。

1801年に初めて行われたセンサス (国勢調査) によると、現行の市域には僅か13,000人が居住していた。過去200年間、市の人口変化は4つの時期に分けることができる。10年ごとの平均人口増加数を指標としてみれば、1801年から1911年までの第1期には5,000人、1911年から1971年までの第2期には倍増して10,000人に達し、第3期の1971年から2001年には3,000人まで激減し、2001年から2011年までの第4期には史上最高の15,000人に及んだ。大学の教育と出版業だけで都市をこれほど大きく影響することはできない。第2期の人口急増は、1913年に開業されたMorris自動車生産によるもので、自動車工場の拡大とともに、住宅が大規模に開発された。1970

年代の人口増加のピークを経て、自動車工場の雇用者数が減りつつあり、第3期の人口増加停滞に至った。英国において、過去10年間の増加人口の2/3が外国生まれで、人口増加は主に国際移民によるものと言われる。市において、その傾向が国よりも顕著であり、過去10年間の人口増加はすべて国際移民であった。うち、最も多いのはオランダ、米国、インド、ドイツ、パキスタンの順である。市の人口は2001年から2011年まで12%も増加し152,000人に達し、英国で6番目に人口増加が大きい都市である。

上述の通り、オックスフォードでは市と大学が互いに不可欠な依存関係をもち、互いに影響し合っている。市と大学の関係は人口統計で明らかに確認できる。まず、オックスフォードは英国で「最も若い都市」と言えるだろう。2011年のセンサス (国勢調査) によると、成人の24% (30,000人) が全日制学生であり、英国で学生の割合が最も高い都市である。また、18-29歳の若年層が人口に占める割合は32%で、英国平均水準の16%よりかなり高い。加えて、人口年齢中央値が29.9歳で英国では最も低い。次いで、オックスフォード市はエスニック多様性に富む都市でもある。2011年、エスニック人口が22%も占め、全国の13%より高い。そして、28%の市民が外国生まれであり、英語以外の言語を主言語としている住民 (23,700人) の割合も16%と国の平均水準8%の2倍である。第三に、大学が市において重要な存在である。市には4,000軒の企業・事務所が存在し、106,000人が雇用されているが、その多くは大学、出版業、観光関連産業に従事している。現在、市の従業者構成は高等教育19%、出版関連30%、民間企業51%の割合で、大学の市における重要な地位が分かる。オックスフォード大学は各カレッジと大学出版社が含まれ、165,000人超の人を雇い、オックスフォード市で最大の雇用者数を有する組織である。市を訪れる外国人観光客数が英国において第6位と多く、年間観光客数が約950万人で、消費額77億ポンドに及ぶ。観光スポットはほとんどオックスフォード大学のものであると言っても過言ではない。

勿論、学生の町には避けられない問題も存在する。学生が多いため、住宅を所有する世帯の割合が47%でイングランドの平均水準63%より遥かに低く、賃貸住宅を利用する世帯の割合が28%でイングランドの同割合17%よりかなり高い。結果として、オックスフォードの住宅は英国でロンドンに次いで2番目に高く、生活費用が高い都市である。

参考資料: Oxford City Council: [www.oxford.gov.uk](http://www.oxford.gov.uk) 2014年4月25日閲覧  
University of Oxford: [www.ox.ac.uk](http://www.ox.ac.uk) 2014年4月25日閲覧