

—その減少数15万人。総務省の労働力調査によると、2019年からの3年間で宿泊産業に従事する人が22・7%も減っている。この状況下で全国旅行割の延長、円安、インバウンド解

Smart Times

禁となり、ホテルや旅館は未曽有の人手不足の中ゲストを迎えている。旧知のホテル総支配人たちによると、あえて稼働を抑えているという。

需要はあるが人手不足により対応できない。不足を

インディゴブルー会長

柴田 励司



1985年上智大文卒。マースージャパン社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年インディゴブルー社長、15年から会長。

埋める人を募集しても集まの報酬を上げることであらない。コロナ下での経営。いかに人件費を抑える維持のための借入金負担。かではなく、いかに多く報は残る。宿泊産業は抜本的酬を払えるか。考え方を百な構造改革なしには立ち行八百度転換する。当然ながら付加価値を高めないと事

ど、新たな価値創造にチャレンジしてほしい。ホテル業界向けの人材育成をしている「宿屋大学」の近藤代表によると農業体験、座禅、産後ケアなど、従来の「泊まる」「食事をする」「宴会をする」という機能を超えた「ホテル×○○」という顧客体験を加味したサービスを展開するのサービス品質を提供できるようにとし

ホテル業界の構造改革

て、画一的な動き方をするように仕込ま

私の社会人スタートはホテルの現場だ。業界の知人も多い。このこともあり、昨年11月に「ホテル未来会議」という業界誌主催のイベントで基調講演をさせてもらった。また年末には某大型リゾートで幹部社員たち向けに講義をした。

ホテルが登場しているという。その発表者たちは比較的若いリーダーたちだ。頼受け身ではなく、自ら一歩前に出る。個性を出す。このことをホテルで働く人たちに意識してもらいたい。ホテルの経営陣、管理職たちも実践し、奨励する。それが構造改革の実現につながる。

改革が目指すべきことはスマートシティの実験場なかい餅となる。ホテルで働く人たちは「ゲストのクエストにお応えする」と自分が自分の役割としてたたき込まれている。相手の期待、希望ありきた。この受け身の行動・思考パターンを意識的に変えた方がいい。新たな価値創造は待っているではない。また、誰が対応しても同等のサービス品質を提供できるようにとし