

日本のホテル業界での英語教育の実態と課題 —人的資源管理論の観点から—

岩井千春
(大阪府立大学)

1. はじめに

「観光立国・日本」を目指し、2003年より外国人客招致の為にビジット・ジャパン・キャンペーンが展開され、2008年10月には観光庁が設置される中、日本の観光業振興の必要性・緊急性が高まっている。一方で、観光業界からは、高等教育機関に対し、激変する経営環境に対応できる人材の輩出が期待されている（観光庁観光資源課、2009）。これらの社会的要請に伴い、観光学分野の人材育成に関する更なる学術的研究が待たれている。

ホテル業界の英語教育を扱った研究は、ESP(English for Specific Purposes 専門分野別の英語)教育の観点から議論されている（岩井、2004；岩井、2005；Iwai, 2005a；Iwai, 2005b）。それらの先行研究をふまえ、本研究では、ホテル業界での人事制度の実態にまで踏み込んだアンケート調査に基づき、人的資源管理論の観点からホテル業界の英語教育の現状と課題を検証し、より効果的な英語教育を議論する。このように、企業内英語教育を単に語学教育だけの範疇ではなく、人的資源管理論の観点から実証的データをもって論じた研究はない。本研究では、筆者のホテル業界の人事部門での英語教育をはじめとする人材育成における実務経験からも重要な知見を得ている。

2. 人的資源管理論と企業内英語教育の関係

人的資源管理とは経営学の下位範疇にあり、企業の従業員に対する管理活動の最も包括的な部分として、雇用、賃金、労働時間、福利厚生、労使関係、人事・組織制度と並び、教育訓練もその範疇となる（八代、2002）。それは、企業組織の中で人々が効率よく働く仕組みであり、この仕組みにより、企業の組織目標が達成されやすくなり、企業経営に大きく貢献する（奥林、2003）。「企業は人なり」と一般に言われるように、従業員が如何に効率よく有為に働き、事業に貢献するかが企業にとって重要である為、人的資源管理は、企業経営の根幹とも言えるものである。

教育訓練によってなされる企業の能力開発の制度としては、階層別教育（社内資格や職位が同じ従業員に対する能力開発・例えば、入社時教育、部長研修、中堅社員研修など）、職能別研修（職務の内容や組織図上の部門を単位として行われる教育・例えば、販売スキル研修、会計知識研修など）、OffJT(= Off the job training: 職場外訓練・集合研修で語学・技術など内容は多岐にわたる)、OJT(= On the job training: 職場内訓練・仕事を通じて教育・訓練を行う)に分けられる（慶應義塾大学ビジネス・スクール、2004）。

従って、企業内で行われる教育訓練は新入社員から経営陣までが対象となる。これらの研修を通して、社員の能力を高め、最終的には事業の更なる推進を目指すものである。このように、企業内英語教育は、人的資源管理論や経営学を抜きには議論できないが、企業内英語教育をそれらの視点で調査、分析、考察した研究はない。そこで、次節より、人事

制度としての英語教育の実態を明らかにするべく、ホテル業界を対象としたアンケート調査を実施し、その結果を分析する。

3. ホテル業界での英語教育の実態調査

3.1 目的

本研究では、ホテル業界での英語教育の現状と課題を明らかにすることを目的とする。特に、企業内で英語教育を実施する際に深い関連のある人事制度についても調査し、人的資源管理論の視点からホテル業界の英語教育の実態を分析する。

3.2 方法

日本全国の国際観光整備法登録（2008年7月現在）のホテル1,070件を対象とし、アンケート調査を実施した。国際観光ホテル整備法登録のホテルとは、訪日外国人旅行者が利用しやすいよう国際観光ホテル整備法に基づく一定の基準（環境、部屋の大きさ、部屋数、浴室、トイレ、ロビー、レストラン、非常口などに関する基準）を満たした施設であるⁱⁱ。従って、外国人客の受け入れの際に重要な英語使用と、その為の企業内英語教育を調査する対象として選択した。また、登録ホテルは全国に存在する為、日本全体のホテル業界の英語教育の実態把握に適していた。国際観光整備法登録ホテルに関する情報は、同名のインターネットサイトから得た。

アンケート調査における主な質問項目は、ホテル業務での英語使用の状況、外国人に応対する際に必要な能力（英語能力とその他の能力の両方を含む）、企業内英語教育の実施状況、社内英語検定の実施状況、英語能力と人事制度に関する質問である。Iwai(2005)では、英語教育の実施状況の概略を把握するに留まっており、今回の研究では、企業内英語教育と人事制度に関する質問を増やすことにより、外国語教育だけの範疇に留まらず、社員教育を上位範疇で包括する人的資源管理論の枠組みから調査・分析することを可能とした。

質問紙（アンケート用紙）の作成、及び、郵送から回収までの方法論については、社会調査法の方法論に則り、できるだけ調査対象ホテルが回答しやすくすると同時に、回答を促すように工夫した。例えば、質問設定の方法は元より、質問紙の大きさ、印刷方法をはじめ、回収率を上げる方法ⁱⁱⁱなどである。また、質問紙は、できるだけ社長名を調べて社長宛に送付することにより、そのまま捨てられることなく開封され、アンケート調査に協力するかどうかを検討してもらえるようにした。アンケートに協力してくれた企業に対しては、その結果を報告すると約束し、アンケートへの回答を促す工夫をした。

調査は2008年7月～8月に郵送により実施し、有効回答数は199件、回答率は18.6%であった。Iwai(2005)では、49.7%の回答率（2003年8月～9月に調査実施）であった為、回答率は予想外に低かった。そこで、今回のアンケート調査の回答協力者でもある、あるホテルの人事担当にその理由をインタビューすると、近年はホテル業界全体で人員を削減する傾向にあり、多くのホテルで業務に關係ないアンケート調査に積極的に協力する環境にない為ではないかとのことであった。更に、Iwai(2005)に比べ質問が多くなった^{iv}ことも、回答への動機づけを低める要因の一つであったと考える。

3.3 結果

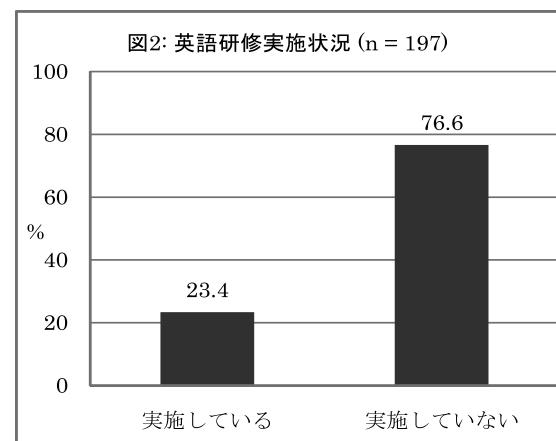
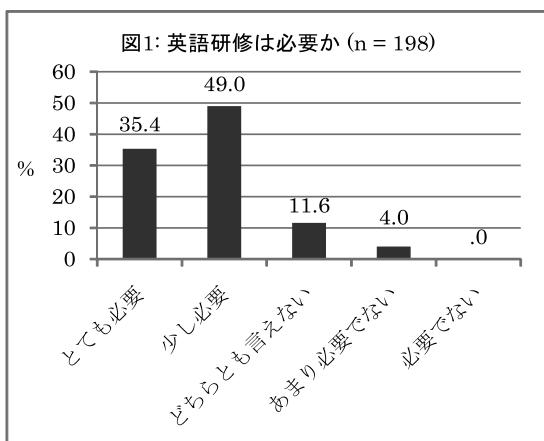
本節では、アンケート調査の結果について述べる。企業では、英語教育を英語研修ということが多い為、アンケート調査の質問紙においても、「英語研修」という用語を使用した。この質問中の用語に沿って、「英語研修」という言葉で調査結果の報告と分析、考察を行う。

3.3.1 英語研修の実施状況

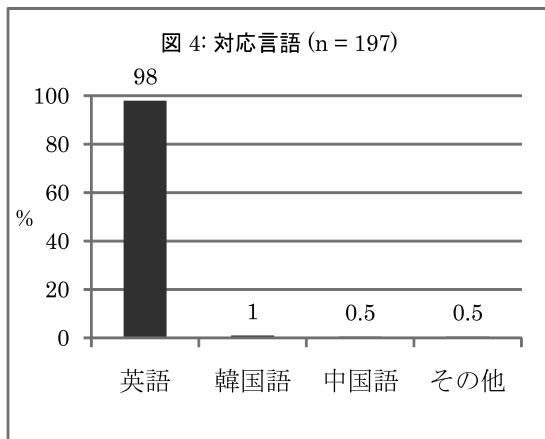
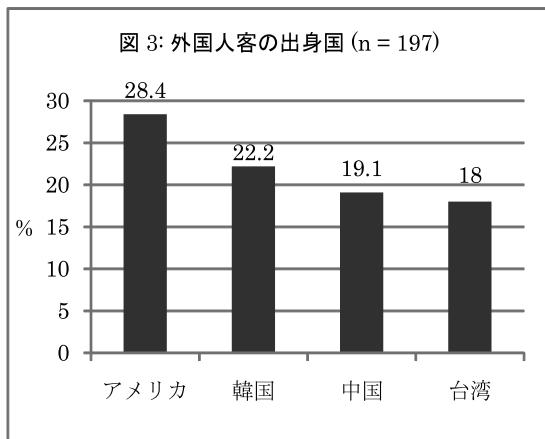
(1) 英語研修の実施とホテルが置かれる環境

まず、英語研修を実施することについて、どのような認識があるかについて調査している。英語研修が必要と思うか、について 5 段階で質問したところ、「とても必要」又は、「少し必要」を選んだホテルの数は、併せて 84.4% ($n = 198$) あり、ホテル業界全体で英語研修が必要とされていることが分かった（図 1）。

一方で、どのくらいのホテルで英語研修が実施されているかについては、「実施している」と答えたホテルは、23.4% ($n = 197$) に留まり、英語研修が必要と感じながらも、実施できていないホテルが全体の 60%程度存在することが分かった（図 2）。これは、ホテル業界は、売上げの低下と、それに伴って、ホテル業の特性である高い人件費率が更に高くなり、業界全体が厳しい経営環境にあることが大きな理由の一つであると考える。

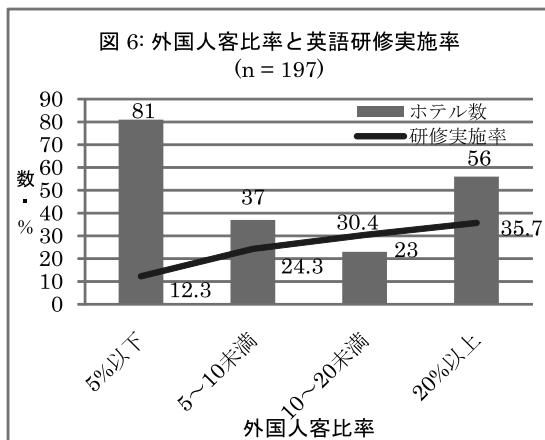
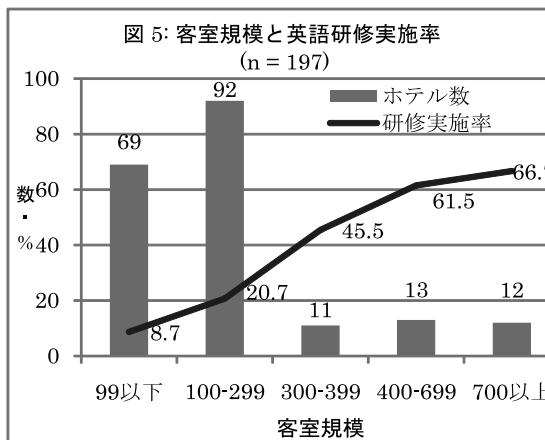


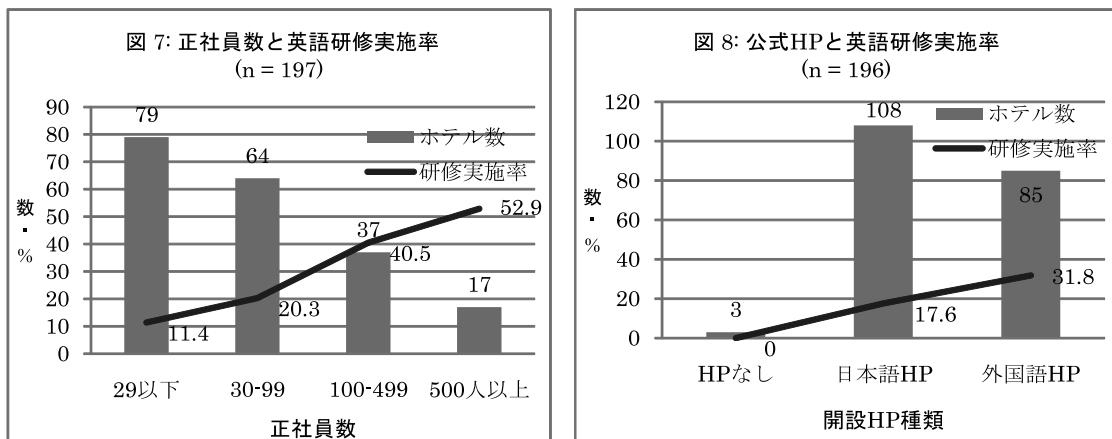
次に、各ホテルを利用した外国人客がどの国や地域から来訪しているかについて調査した結果を述べる。ホテルへの来訪者が最も多い国について回答してもらった結果をグラフ化した（図 3）。日本政府観光局が発表している統計資料^vによると、2009 年中の訪日外国人人数が多い出身国は、多い順から、韓国、台湾、中国、アメリカであるが、ホテルの外国人客の出身国トップはアメリカであった。この理由は、まず、居住性の点においてホテルという西洋式宿泊施設がアメリカ人にとって日常生活の延長線上のものであり利用しやすいことがあげられる。次に、自国又は世界各地から日本のホテルに宿泊を予約する際の予約ソースについて、外資系や海外展開している日本の大手ホテルグループがそれぞれアメリカ国内をはじめ世界の主要拠点にセールスオフィスを設置し、簡単に予約が出来る機能を充実させている為と考えられる。対応言語については、「英語」が最も多く、98.0%（図 4, $n = 197$ ）にものぼった。外国人客がどこの国の出身であろうと、まずは英語を使用して応対している実態が明らかとなつた。



(2) 「英語研修を実施しているホテル」像

次に、英語研修を実施しているホテルの実態を分析する。以下の質問項目の各選択肢の中における英語研修を実施しているホテルの割合をグラフ化した(図5、図6、図7、図8)。「客室規模」「外国人客比率」「正社員数」に関しては、選択肢の数値が大きくなればなるほど、英語研修の実施率が上がった。「正社員数」に関しては、英語研修は他の業務訓練に比べ即戦力となる業務上のスキルアップではないので、正社員を対象に行われることが多い為であろう。また、「公式ホームページの開設」に関しては、「なし」、「日本語のホームページのみ開設」、「外国語のホームページも開設」の選択肢の内、「なし」では、英語研修を実施しているホテルはなかったが、「日本語のホームページのみ開設」しているホテルでは17.6% (n = 196)、「外国語のホームページも開設」しているホテルでは31.8% (n = 196)と、外国語ホームページも開設しているホテルの英語研修実施率が最も高くなった。客室数と正社員数は、経営規模の大きさ、そして、外国人客比率は、英語使用に対するニーズ、更に、公式ホームページの開設は、特に外国人客に対するサービスとセールスに関連する項目である。これらの調査結果から、英語研修を実施しているホテルは、経営規模が大きく、外国人客が多く利用し、外国人客に対するサービスやセールスに対する意識が高いホテルであると言えるであろう。

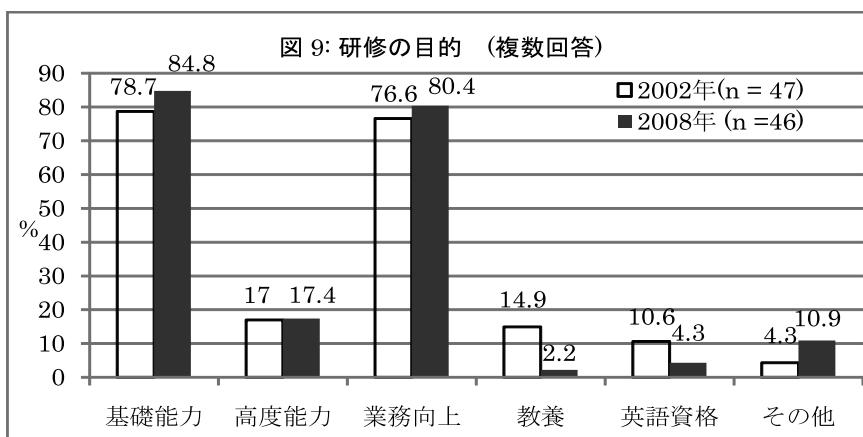


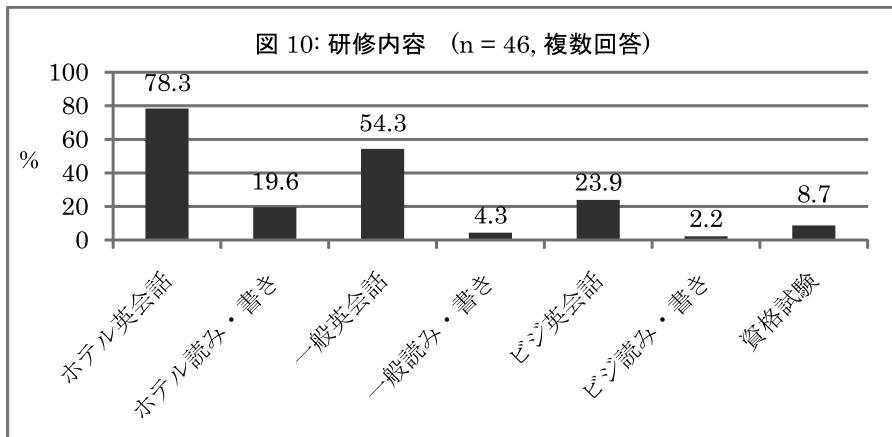


3.3.2 英語研修の内容

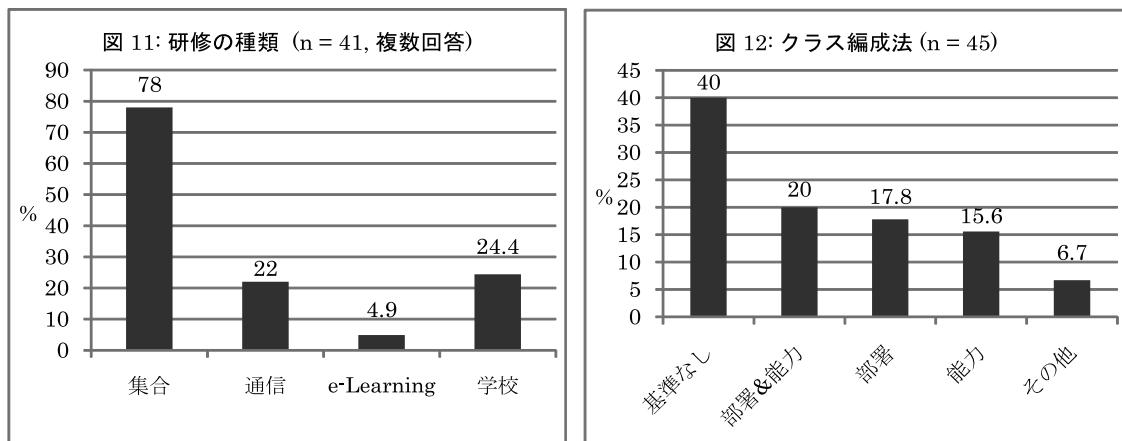
研修の目的についての質問では、2002年に調査した Iwai(2005) のデータとの比較も行う。2002年と2008年の両方共に「基礎能力の養成」と「業務向上」が高い値を示しているが、「教養」や「英語資格取得」の為という選択肢は、2002年に比べ、2008年が低くなっている(図9)。この結果は、英語研修を業務に役立たせることが主要な目的であり、2008年では、業務に直接関係ないものはより優先度が低くなっていることを示唆している。

また、この結果は、次の研修内容とも関連があり、「ホテル英会話」(78.3%, n = 46)、「一般英会話」(54.3%)、「ビジネス英会話」(23.9%)が上位の3選択肢となっており、接客場面におけるオーラルコミュニケーション能力に焦点をあてた内容となっている(図10)。一方で、英語のリーディングとライティング能力の中では、ホテル分野の「ホテル英語の読み・書き」が最も回答が多かったものの19.6%に留まった。また、「一般英語の読み・書き」(4.3%)や「ビジネス英語読み・書き」(2.2%)は、いずれも更に低い値となり、教育内容として、英語のリーディングとライティング能力の優先順位が低いことが明らかとなった。





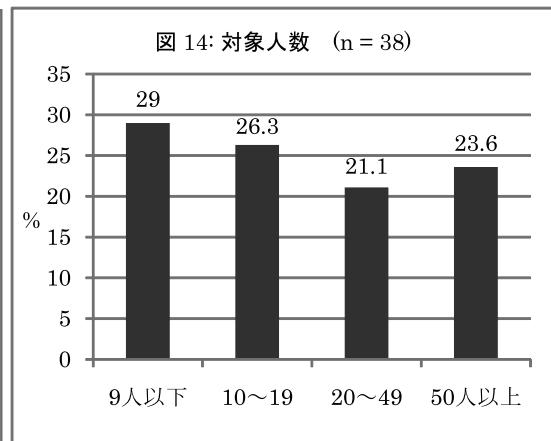
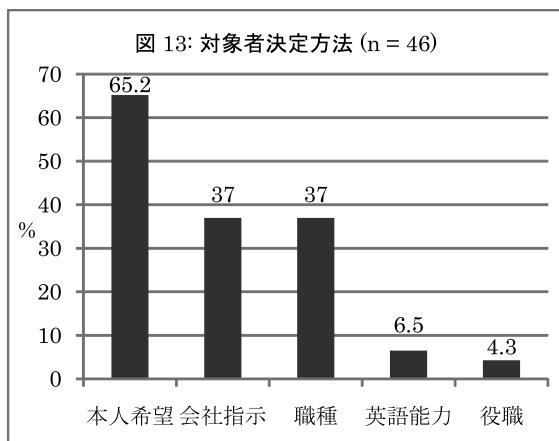
研修の種類としては、伝統的なクラスルームティーチングである「集合研修」が最も多く、78.0% (n = 41) のホテルが選択している（図 11）。これは、本稿の 2 節で述べたように、OffJT の代表的な方法としての集合研修が英語研修に利用されていることが検証された結果となった。他には、語学学校への受講者派遣 (24.4%)、通信教育 (22.0%) と続き、「e-Learning」は最も低い選択肢となった (4.9%)。



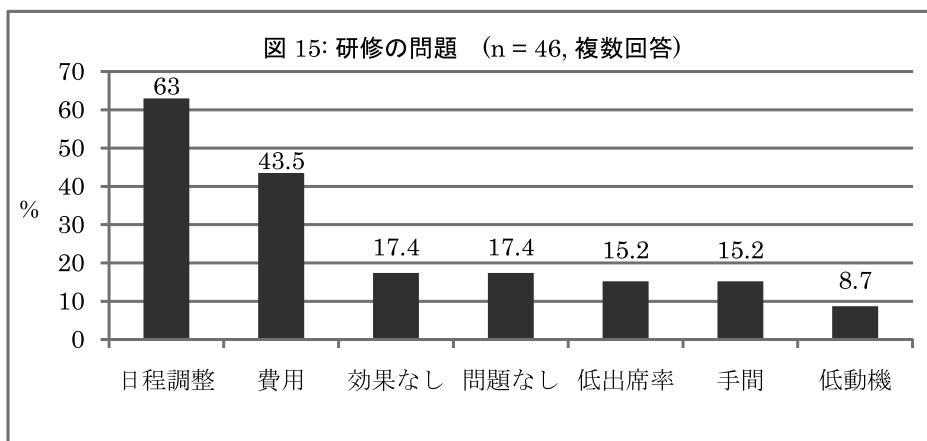
クラス編成法では、「基準なし」 (40.0%, n = 45) が最も回答が多い選択肢となったものの、「部署別且つ能力別」(20.0%)、「部署別」(17.8%)、「能力別」(15.6%) を加えると、「その他」を除き、何らかの基準でクラス編成をしているホテルは、53.4%にのぼる（図 12）。

この結果は、次の二つの調査項目とも関連がある。（英語研修の）対象者決定方法と対象人数である（図 13, 図 14）。対象者決定方法は「本人希望」(65.2%, n = 46) が最も多く、また、対象人数 (n = 38) では、20 名未満と答えたホテルが全体の 55.3%、50 名未満まで合わせると、76.4%にのぼり、あまり大勢の人数を対象としていないことが分かる。クラス編成法で「基準なし」が最も多かったが、「本人希望」で様々な部署や能力の者から対象者を集め、受講人数も少ないことから、クラスを何らかの基準で編成することは実際には不可能であろう。また、クラス編成法で何らかの基準がある場合も、特定の部署や職

種、英語能力を持つ者に限定して、受講者の決定や募集をしてクラスの編成をしている為である可能性がある。いずれにしても、ホテル側も限られた受講者やコストで教育効果を出す工夫をしている様子も見て取れる。

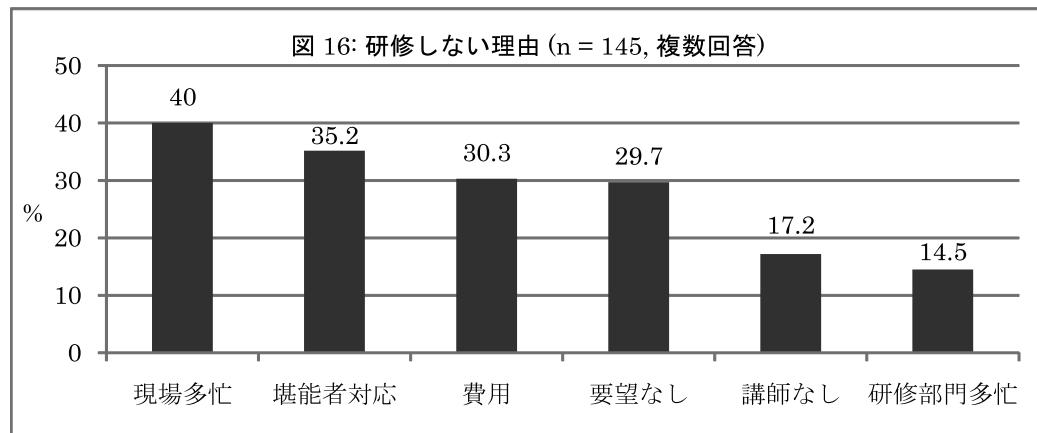


英語研修を実施しているホテルが抱える問題については、「日程調整」(63.0%, n = 46) が最多の選択肢となった(図 15)。英語研修が OffJT で集合研修がその代表的な方法であっても、24 時間、365 日営業のホテル業界にあっては、社員の出勤日や時間がそれぞれ異なり、受講者全員が一堂に会することは不可能に近い。その結果、「低出席率」(15.2%) を引き起こし、また、更に、「効果がない」(17.4%) にも繋がる可能性がある。同じく英語研修の問題として「費用」(43.5%) の回答数が第 2 位であるが、比較的高い値を示したのは、企業内の教育研修には費用をかけても直接的な営業利益に繋がらない為、費用の負担感が増している為ではないかと考える。



また、英語研修を実施していないホテルに対して、その実施しない理由を尋ねると、「現場が多忙で受講者を出せない」(40.0%, n = 145) が最多の回答を集めた選択肢であった(図 16)。これは、人件費を節約する為、各職場の人員に余裕がなく、英語研修に受講者を出すことができない為と考える。次に多かったのが「(英語が必要な時は) 英語堪能者で対応」(35.2%) であった。これは、何らかの理由で英語研修が実施できないホテル

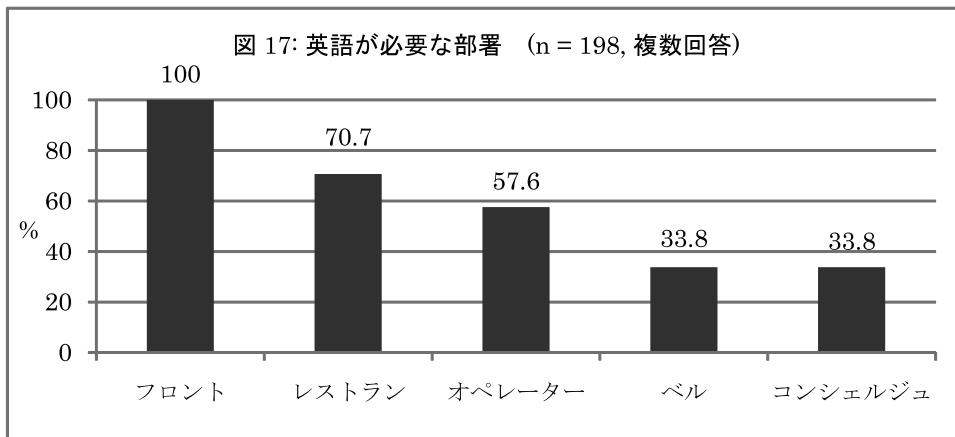
にとっての苦肉の策という可能性と、外国人客比率の低いホテルでは、英語での応対が必要な際は一部の英語堪能者で十分間に合うということも考えられる。



3.3.3 受講者の能力・企業のニーズ

本節では、英語研修のニーズに関する調査項目を詳細に分析する。

英語が必要な部署については、ホテル内の様々な部署の内、多かった 5 項目をグラフに表した（図 17）。「フロント」(100%, n = 198) は全てのホテルが答えた部署であるが、宿泊客が必ず立ち寄る部署であり、また、ホテルに必ず存在する部署であるということも選択された理由であろう。次いで、「レストラン」(70.7%) であるが、この部署も朝食などで多くの客が利用する施設である。3 位から 5 位は、「電話オペレーター」(57.6%)、「ベルサービス」(33.8%)、「コンシェルジュ」(33.8%) であるが、いずれも外国人客と接する機会は多いものの、部署自体がホテルによっては無いものもあり、回答が比較的少なくなったものと考えられる。

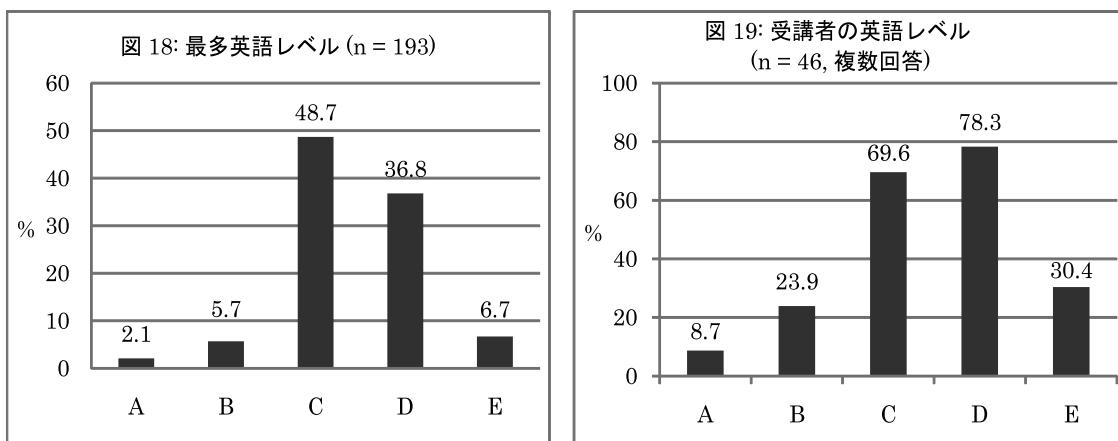


次に、ホテル従業員の英語能力について述べる。以下のグラフでは、従業員全体における最多の英語レベルと、受講者の英語レベルを表している（図 18, 図 19）。選択肢の英語レベル^{vi}は、A（流暢に英語が使用でき、海外勤務も可能： TOEIC® 860 点以上、英検 1 級など）、B（業務上問題なく英語が使える： TOEIC® 730 ~ 859 点、英検準 1 級など）、C（限定された範囲で英語が使える： TOEIC® 470 ~ 729 点、英検 2 級～準 2 級など）、D（挨拶など最低限の意思疎通ができる： TOEIC® 220 ~ 469 点、英検 3 級～4 級など）、

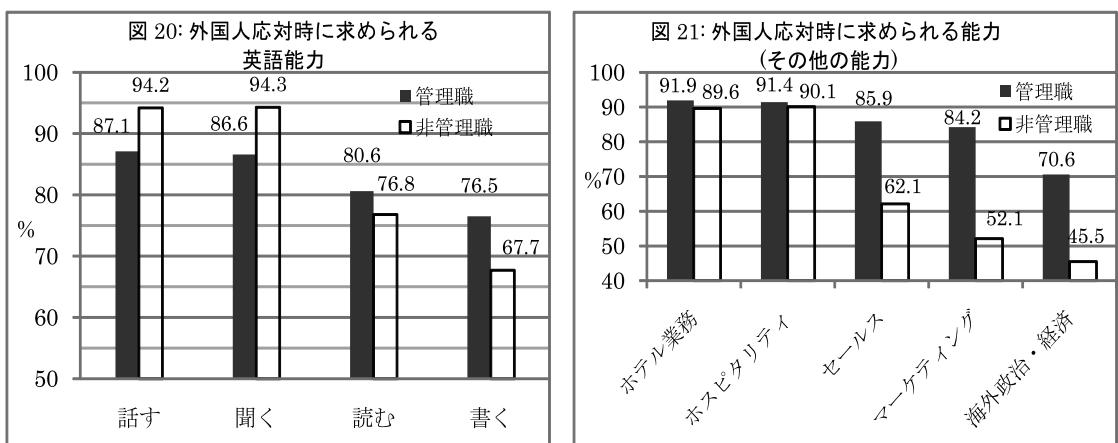
E（英語での意志疎通は難しい：TOEIC® 219点以下、英検5級など）である。

授業員の最多英語レベルは、「C」(48.7%, n = 193)であり、多くのホテル従業員は、外国人客に対して、自分の職務上必要な最低限のコミュニケーションは取れることを表している。しかし、多くの従業員は、複雑な内容での英語の意思伝達はできないということであり、国外からの外国人客を迎えるホテルのスタッフとして充分な英語能力とは言えないのではないだろうか。

一方で、英語研修受講者の英語レベルを見ると、最多の回答を得た選択肢は「D」(78.3%, n = 46)であった。前述の「研修の目的」でも、「(英語の)基礎能力の養成」が最多の回答であったが、受講者レベルからもその調査結果を裏付けるものであった。



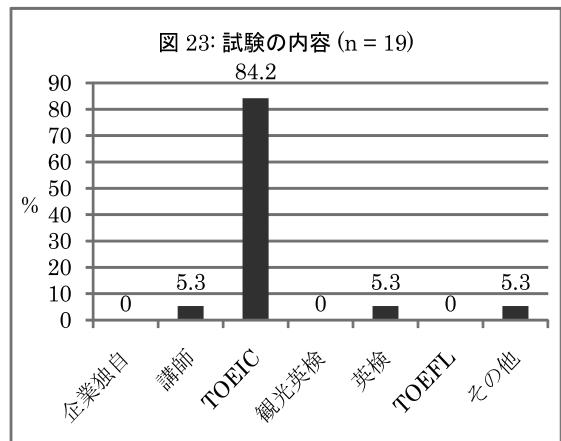
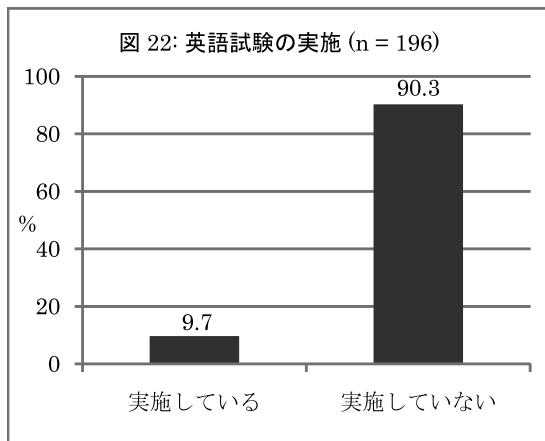
次に、外国人応対時に求められる能力について述べる。本調査項目については、管理職と非管理職に分けて質問を設定している。英語能力については、管理職・非管理職共に英語を話す・聞くというオーラルコミュニケーション能力が強く求められていることが分かった（図 20）。また、英語の読み・書きの能力を見ると、管理職・非管理職共に値は低くなっているが、管理職の方がより求められていることが分かる。これは、管理職になると苦情対処など英語でもより複雑な応対を求められたり、英文レターを書く必要性もある。また、経営的な業務として、ウェブ閲覧などでホテル業界や市場の動向調査をする必要性がある為と考える。また、英語以外の能力については、様々な選択肢の中、回答が多かつた5つの選択肢をグラフ化した（図 21）。「ホテル業務」と「ホスピタリティ^{vii}」がいずれ



も管理職・非管理職共に高い値を示し、約90%の回答を集めた。また、次に多い回答を集めた「セールス」、「マーケティング」、「海外政治・経済」は管理職で高い値を示している。これは、管理職になるにつれて、実際のホテルでの接客に直接関係がなくても、広くホテル事業や経営に関連がある知識が必要になってくることが分かる。

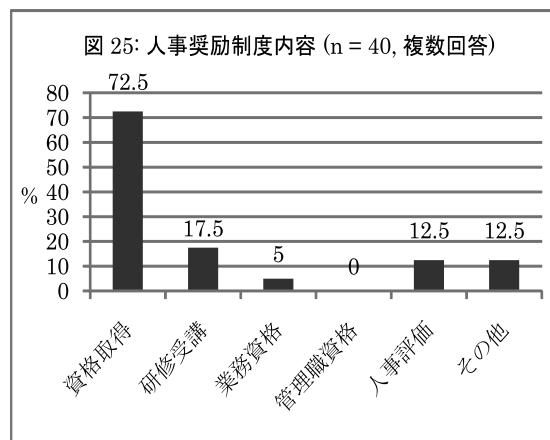
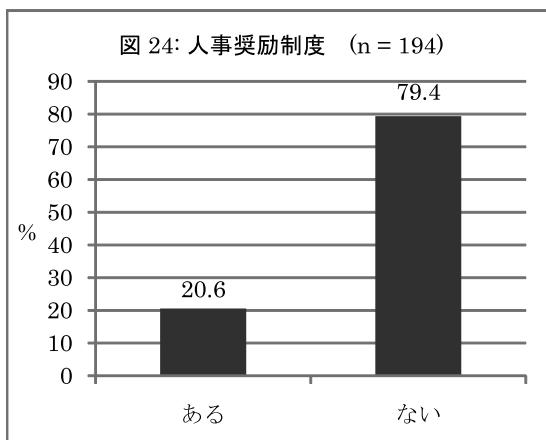
3.3.4 人事制度

本節では、人事制度と深く関連がある質問項目を取り扱う。まず、従業員を対象とした英語試験の実施について述べる（図22）。英語試験は、英語研修を受講していない者も対象となる可能性がある為、人的資源管理の中では英語研修とは別個に考えるべき教育訓練の事業として考える。まず、社内での英語試験の実施についての質問に対して「実施している」と答えたホテルは9.7%（n=196）に留まった。また、「実施している」ホテルの試験の内容については、ほとんどのホテルが「TOEIC®」（84.2%, n=19）と答える一方で、広く観光業界での英語能力に焦点をあてた「観光英検」を利用しているホテルは無かった（図23）。同様に、企業独自に問題を作成した英語試験を実施しているホテルも無かった。このように英語試験については、実施しているホテルが少なく、実施していてもTOEIC®を利用しているだけであり、ホテル業界では英語試験の実施やその内容についてあまり注力されていないことが明らかとなった。



次に、英語の資格取得や英語能力向上にリンクさせた人事奨励制度について述べる。まず、そのような「人事奨励制度がある」と答えたホテルは全体の20.6%（n=194）であった（図24）。そして、その内容について尋ねた質問については、「資格を取得すれば奨励金（受験料なども含む）が支給される」が一番多く、72.5%のホテルが選択した（図25, n=40）。次に多かったのは、「英語研修を修了すれば奨励金（受講料なども含む）が支給される」という選択肢で、17.5%のホテルが回答した。これらは、資格を取得したり、研修を修了するなど、授業員の努力に対して一回だけ奨励金を出す（人件費を割く）という方法であり、企業側としては、人件費の支給が継続的ではなく、負担が軽いものとなっている。また、より評価として重みのある、「英語の能力が人事評価の項目に含まれている」という選択肢の回答率は低く12.5%に留まり、更に、「一定の英語能力がないと海外出張業務や海外勤務・海外研修に就けない」という選択肢は、5.0%に留まつ

た。この選択肢は、海外勤務や研修への配置は英語能力が重要な検討項目であると考えられるが、実際にこのような業務があるホテルが限られることから回答数が少なくなったものと考えられる。また、人事制度上、更に縛りが強くなる「一定の英語能力がないと管理職になれない」という選択肢を回答したホテルは無かった。本項目の調査結果から、全体として、英語能力そのものを人事制度に強くリンクさせているホテルは少ないと言えるであろう。



4. ホテル業界での英語教育の課題

本節では、今回行われたアンケート調査の研究結果から、人的資源管理の観点よりホテル業界の英語教育の課題の検証と英語教育の提案を行う。

4.1 基礎的な英語能力の養成に対するニーズ

アンケート調査では、研修の目的として基礎的な英語能力の養成に対するニーズが高かった。それは、実際のホテルスタッフの英語能力が低く、それを底上げしたいというホテルの意図があるからである。また、研修内容もオーラルコミュニケーションに焦点をあてていること、更に、非管理職ではリーディングやライティングの英語能力よりもオーラルコミュニケーションが重視される点を分析すれば、英語研修は、非管理職を対象とするオーラルコミュニケーション能力を養成することを目的とした英語研修であることが分かる。この研修に関しては、接客業務としてのニーズ、そして、スタッフの英語能力面でのニーズに対応した研修内容であると考える。

しかしながら、一方で、英語のリーディングとライティング能力が管理職になるとより必要になるという調査結果からは、それに対する英語研修はまだ不十分と言わざるを得ない。吉田（2004）は特にホテル業界での階層別研修の重要性を主張しているが、英語研修も管理職を対象とした管理職に必要な英語研修が重要である。管理職への英語研修は、上記のニーズからリーディングやライティング能力の養成も必要であるが、更に、オーラルコミュニケーション能力にも力を入れるべきである。前述のように、非管理職に対しては、業務に必要な最低限の基礎的な能力の養成が研修の目的であったが、管理職に対してはより高度なビジネス交渉や、苦情対応などを英語で行うコミュニケーション能力を養成する研修が必要である。

また、外国人応対時に必要な（英語以外の能力や知識として）「ホスピタリティ」は管理職・非管理職両方にとって重要であるとの調査結果が出たが、それを英語で表現できることも重要である。管理職の英語研修は、ホテル事業の目的であるホスピタリティを伝える英語能力の養成を目的として実施することも重要であると考える。多くのホテルでは英語以外の教育・訓練として、例えば、ホスピタリティに基づく敬語や接客表現などの日本語教育も行う。日本語のネイティブスピーカーが、ホテルで使用される日本語の教育を受けるのである。ホテル業務の目的に照らした言語使用が必要なことは、日本語も英語も同じである。ましてや、日本人という英語の非母語話者が英語でホスピタリティを伝える訓練は必要であり、ホスピタリティを伝えるより高度で、よりホテルの事業目的の真髓に沿ったESPをホテルの英語教育に取り入れるべきではないだろうか。このように階層別研修の方法論を加えることにより、非管理職から管理職にまでトータルな人材育成としての英語教育が可能であり、且つ、必要である。

4.2 英語教育は集合教育だけか？

企業の訓練として重要なのは、集合教育などのOffJTよりもOJT（仕事につきながらの訓練）であり、日本ではより重要な仕事につくことによって従業員の能力開発を行う方式が定着しているという（八代，2002）。また、特にホテル業界では、研修コストの問題から、集合研修よりも現場研修に研修方法の見直しが図られている。一方で、本論文2節で述べたように、企業内英語教育は、OffJTの集合研修という方法論が典型的な教育訓練であり、実際、ホテル業界への実態調査でも、集合研修が一番多い回答であった。それは、英語教育は、純粋な業務内容の教育・訓練ではなく、コミュニケーションの為の特別な技術・知識の研修と考えられている為である。しかし、Iwai(2005)で職場での英語の状況的学習^{vi}についての提案があるように、職場での英語学習を促す方法もある。OJTの方法に照らせば、英語能力の低いスタッフに（はじめは無理にでも）積極的に外国人客に応対させて、英語に触れ、コミュニケーションの体験をさせることも可能である。ただし、いわゆる一流ホテルと呼ばれるような質の高いサービスを特徴とするホテルであれば、英語の不得手な者が応対する際は、はじめは英語の堪能者が横に付き、コミュニケーションに詰まつたら、すぐに取って替わるという方法を取る。その状況であれば、客に迷惑をかけることもなく、また、英語の不得手な者は、間近で英語堪能者の応対方法を見聞きすることになり、OJTの形を取った、状況的学習と言えるであろう。また、英語のコミュニケーションで詰まった時の為に、例えば、"Let me call my manager". や "Could you speak more slowly?"など、他の人の助けを借りたり、何とか自分で対処できるようなコミュニケーションストラテジーを先に学習しておくと、英語が不得手な者でも自立した英語使用者になりやすいと考える。更に、職場環境としては、このように英語の不得手な者が英語での応対に挑戦するのを応援する職場の雰囲気、また、失敗に対する周囲の寛容性が重要である。

4.3 英語能力と人事制度とのリンク

本研究の調査で明らかになったように、ホテル業界では管理職への昇格基準として英語能力が必要な条件とはなっていないなど、英語能力と人事評価・人事制度が密接にリンクしているとは言えなかった。そのことは、たとえ英語能力が人事制度として評価の対象になっ

たとしても、人事的に重点の置かれる評価項目ではないということを示唆している。ホテルでは、まず英語以外のホテルスタッフ本来の業務が十分に行えることが重要であり、それに対する付加的な要素で「英語ができればそれに越したことはない」という程度の評価であることが考えられる。

また、英語能力と人事制度（特に経済的支援）が密接に関連づけられていないことは、宿泊業などのサービス業は、労働集約型産業と言われ、人件費が嵩む傾向にあることもその理由の一つである。英語の資格取得に対して、取得時に受験料などの給付の方法をとるホテルが多くたが、この方法では、資格取得時一回のみの支給に留まる為、人件費の負担が少ない。もし、英語能力の高い者に、英語能力に対して特別な職務給や職務手当などを支給すれば、継続的にその手当を支給しなければならなり、人件費が高くなる。しかしながら、企業内英語教育の効果を確実に出していくには、経営者の英語教育に対する熱意と人事制度のバックアップが必要である。経営者が社内英語教育を強力に支援することは元より、事業で生かせる英語能力を、給与、手当、もしくは昇格など、何らかの形で人事制度の中で評価する姿勢を見せれば、スタッフの英語学習に対するモチベーションは確実に高まるのではないだろうか。

5. おわりに

本研究では、日本全国の国際観光整備法登録ホテルに対するアンケートの調査結果を人的資源管理論の観点から分析し、その問題点と改善方法の可能性について述べた。英語能力に対するニーズは高いにも拘わらず、ホテル業界での英語研修、及び、英語検定試験の実施率は低いことが明らかとなった。これは、営業体制やコスト面からホテル業界で英語教育を実施することの困難さという、根本的な問題を示している。特に、ホテルが労働集約型産業であることから、教育訓練の為のコストは大きな問題である。潤沢な経費を使って英語教育が実施できる業界と違った英語教育のアプローチが必要である。また、ホテルでの英語教育は、基礎的能力の養成を目的とした非管理職のスタッフを対象の中心としたものであった。これは、すぐ業務に役立つという点では即効性があり、経営学的に社業に貢献する英語教育と言えるが、その後に中間管理職などを対象とした、階層別研修として、より高度なレベルの英語教育を提供すれば、長期的な人材育成としての英語教育となると考える。また、人事制度の中で英語能力を持った者、高めた者を適切に評価することも、英語学習へのモチベーションを高める点で重要である。大学教育では、単位の取得を通して、進級や卒業の資格が得られて、学生の学習を支える制度があるように、企業内英語教育も、経営者と人事制度の強力なバックアップを得て、スタッフの英語学習を支援する必要があると考える。

本研究では、アンケート調査による量的研究のみであったが、今後は、ホテルの人事教育部門に対するインタビューなどを行い、質的調査から英語教育の実態を更に分析することにより、本研究の量的研究とのトライアンギュレーションも重要である。また、客室規模や、ホテルの営業形態（シティーホテル、コンベンションホテル、リゾートホテル、ビジネスホテルなど）、地域、資本系列毎にホテル事業の目的は大きく異なるので、それらの範疇で調査対象を絞って分析することも重要である。例えば、国際会議の誘致を主目的とする大型コンベンションホテルでは、レベルの高い英語能力が要求される為、英語研修

も違ったものになっていることが予測される。更に、外資系ホテルでは、外国人の総支配人が多く赴任しており、特に管理職には英語でのコミュニケーションが求められる為、そういったホテルでの管理職に必要な英語能力を調査したり、管理職への英語研修の実態を明らかにすることが、ホテル業界での英語研修を更に研究する上で重要である。

社員教育と経営は強い結びつきがある。企業内英語教育を単に言語教育という範疇ではなく、今後更に、経営学の視点からの分析を加えて、ESPを研究することは重要ではないだろうか。企業内英語教育を取り上げる業種の事業内容とそれに密接に関連する経営環境、業界の動向、そして、日本、及び、世界経済の動向までも含めた分析研究が、人的資源管理論から見ても実際に実現可能であり、効果的な企業内英語教育の研究を可能とするのである。

謝辞

- ・本研究は、科学技術研究費補助金を受けた研究（平成20年度～平成22年度、基盤（C）課題番号20520539「e-Learningによる観光学のESP教授法の開発と効果の検証の研究」）の一部である。
- ・本研究推進にあたり、社会調査法の観点から関東学院大学の井田瑞江先生に貴重なご意見を頂いた。

注

ⁱ Iwai (2005) では、全国の(社)日本ホテル協会加盟のホテル308件を対象としていた。2008年10月現在の(社)日本ホテル協会加盟のホテルは207件であり、この内、国際観光整備法登録ホテルは193件であり、(社)日本ホテル協会加盟ホテルの約93%が国際観光整備法登録ホテルとなっており、今回の調査では、対象件数の点からも、Iwai (2005)の対象をほぼ包含する形で拡充していることになる。

ⁱⁱ (社)日本観光協会のサイト内の「国際観光ホテル整備法登録宿泊施設とは」より。

ⁱⁱⁱ 本研究では、当初に設定していた回答期限日までに期待した程の数の質問紙を回収できなかった為、未回答のホテルに対し、再度、回答を依頼する葉書を送付した。

^{iv} Iwai (2005)の調査では、A4紙1ページに11問の質問であったが、今回の調査では、A4紙12ページに38問の質問があった。但し、いずれの調査でも、回答者は全ての質問に答えなければならない訳ではなく、回答した選択肢によって次に回答する質問が限定されていくという方式を取っており、そういった（回答者を限定する）質問が半分程度存在する。

^v 2009年度の訪日数は、韓国1,586,772人、台湾1,024,292人、中国1,006,085人、アメリカ699,919人と発表されている。

^{vi} これらの選択肢は、財国際ビジネスコミュニケーション協会が作成したProficiency Scaleや財日本英語検定協会ホームページの情報を元に作成した。

^{vii} 人を温かく迎えるもてなしの心

^{viii} Lave & Wenger (1991)は、人は正統的周辺参加を通して学習するものとし、この学習の過程を状況的学習と呼ぶ。

参考文献

- 岩井千春 (2005) 「企業内英語教育の実践に関する一考察—ESP のニーズ分析の観点から—」『LET 関西支部研究収録』(外国語教育メディア学会関西支部) 第 10 号, pp.45-58.
- 岩井千春 (2004) 「国際コミュニケーションを目指した英語ビデオ教材の分析—国際英語と ESP の接点—」*THE JASEC BULLETIN*, Vol. 13, pp.102-112.
- 奥林康司 (編著) (2003) 『入門人的資源管理』中央経済社.
- 観光庁観光資源課 (2009) 「カリキュラムワーキンググループ中間とりまとめ」
<http://www.mlit.go.jp/common/000037632.pdf> (参照 2010 年 5 月 5 日).
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール (編) (2004) 『人的資源マネジメント戦略』有斐閣.
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチー』有斐閣.
- 吉田方矩 (2004) 『人材活用で生きるホテル現場 (ホテル人的資源管理論)』柴田書店.
- Iwai, C. (2005a). Needs for English education in the hotel industry: A triangulation of quantitative and qualitative analysis. *JACET Kansai Journal*, Vol.8, pp.37-55.
- Iwai, C. (2005b). Situated learning in the workplace: Towards more effective English education for business communication. *THE JASEC BULLETIN*, Vol.14, pp.109-119.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

参照サイト

- (財)国際ビジネスコミュニケーション協会「Proficiency Scale—TOEIC® スコアとコミュニケーション能力レベルの相関表」
<http://www.toeic.or.jp/toeic/pdf/data/proficiency.pdf> (参照 2010 年 5 月 10 日)
- (財)日本英語検定協会ホームページ <http://www.eiken.or.jp/> (参照 2010 年 5 月 13 日)
- (社)日本観光協会「国際観光整備法登録ホテル」<http://hotel.nihon-kankou.or.jp/> (参照 2010 年 5 月 2 日)
- 日本政府観光局「2009 年訪日外客数 (総数)」
http://www.jnto.go.jp/jpn/downloads/2009_total.pdf (参照 2010 年 5 月 12 日)