

実践ゼミインターンシップの成果と課題

鶴田 雅 昭

Result and a future problem of the internship

Masaaki TSURUTA

はじめに

本学のマネジメント学部は、2年生の必修科目である実践ゼミにおいて、2週間のインターンシップが課されている。その目的は、早期に各職場での就業を通じて実社会における厳しさを体験し、各自が希望する職種に対する適性やそこで必要とする各種の能力を理解するとともに、このインターンシップ体験を踏まえて3年生以降の専門教育で何を学ぶかを自ら知ることにある。

私が担当する実践ゼミでは、ホスピタリティ産業におけるマネジメントの理解を学習課題としている。一般にホスピタリティ産業と呼ばれるなかで、とりわけホテルなど宿泊業について学ぶというものである。そのためか、ゼミに在籍する学生18名のうち、大半がホテルへの就職を希望している。このうち15名の学生が夏期に約1ヶ月程度、別荘地として、あるいは避暑地として日本を代表する長野県軽井沢のリゾート・ホテルや旅館における、宿泊型インターンシップに参加した。学生達は寮で寝食をともにし、それぞれ割り当てられた職種で社員と同様の職務を体験したのである。

小稿は、この15名が提出したレポートをもとに、リゾート・ホテルや旅館における宿泊型インターンシップによる成果と今後の課題を検討するとともに、新たなインターンシップ学生に対するマニュアルとしての活用を目的とするものである。

1. インターンシップホテル等の概要

宿泊型ホテルインターンシップには、ゼミ生15人に他のゼミ生1人を加えた16名の学生が参加した。インターンシップ先は、プリンスグランドリゾート軽井沢および星野リゾート軽井沢である。以下では、これら二つの施設概要を見ることにしよう。

(1) プリンスグランドリゾート軽井沢

プリンスグランドリゾート軽井沢は、関東の有力私鉄である西武鉄道と同様に、西武グループでホテル・レジャー部門を担う主要企業であるプリンスホテル&リゾート社において、長野・群馬・新潟地域で中核的なホテル・レジャー施設の事業所である。

西武における軽井沢開発は、大正7年、その創業者である堤康次郎による沓掛地区（現中軽井沢）千ヶ滝における別荘地の分譲に始まる。開発を担当したのは箱根土地（後に社名が国土計画興業、国土計画、更にコクドへと変更された）であった。このほか箱根土地は千ヶ滝において、大正期に旅館「観翠楼」やグリーン・ホテルなどを開業した⁽¹⁾。大正末期から昭和初期になると、南軽井沢地区で競馬場や飛行場を建設した⁽²⁾。競馬場や飛行場は第二次大戦期には軍事施設として活用されたが、現在は軽井沢72ゴルフ場となっている。

昭和24年に国土興業（旧箱根土地）は、東武鉄道の根津嘉一郎が軽井沢駅南に所有する別荘110万坪を買収して青山ホテルを開業し⁽³⁾、36年1月には同ホテル内の人工スキー場を開設した。48年春に軽井沢プリンスホテル（現在の

軽井沢プリンスホテルイースト)を、冬に同ホテルスキー場を開業した。さらに52年に青山ホテルを統合してプリンスホテル本館へと名称を改め、57年には新館(現在のザ・プリンス軽井沢)の営業を開始し、軽井沢プリンスホテル西館(現在の軽井沢プリンスホテルウエスト)の営業を開始した⁽⁴⁾。

平成7年に西館に隣接する地域でショッピングプラザをオープンし、同9年には東館に隣接する地域でもショッピングプラザ・イーストを開設して前者をウエストとするとともに、南軽井沢の72ゴルフ場と地域で軽井沢・浅間プリンスホテルを開業した⁽⁵⁾。

プリンスグランドリゾート軽井沢は、長野新幹線軽井沢駅南口前から国道18号線碓井バイパスを挟んだ広大な地域で軽井沢プリンスホテルウエスト(118室・コテージ190棟)、同イースト(71室・コテージ213棟)、フラッグシップホテルのザ・プリンス軽井沢(108室)および、軽井沢・浅間プリンスホテル(81室)など四ホテルのほか、複数のゴルフ場、スキー場およびショッピングプラザなど、観光関連事業を展開している。このうちゼミ生は、軽井沢の駅前地域にあるプリンスホテルウエスト、イーストおよびザ・プリンス軽井沢の三ホテルで8月5日から28日にかけてインターンシップを行った。

(2) 星野リゾート軽井沢

星野リゾート軽井沢の歴史は、大正3年に初代経営者の星野嘉助(星野国次)による温泉採掘事業の着手に始まる⁽⁶⁾。翌4年には星野温泉ホテルが創業した。この星野温泉ホテルは当初、明星館と呼ばれ、万平ホテルらと同様に軽井沢では有名なホテルの一つであり⁽⁷⁾、北原白秋や島崎藤村を始めとする多くの文人が訪れている⁽⁸⁾。この星野温泉ホテルは2003年に閉館し、2005年に現在の「星のや軽井沢」(77室)を開業した。星野リゾート軽井沢は「星のや軽井沢」のほか、レストラン「村民食堂」、日帰り温泉施設「とんぼの湯」、ウエディングとリゾートを兼ねるホテル「ブレストンコート」、商業施設「ハルニレテラス」などからなり、このほかエリア内には「石の教会」や「内村鑑三記念堂」がある。

星野リゾートの経営者である星野佳路は、慶応大学卒業後に米国コーネル大学に留学し、同大学院でホテル経営学を学び、帰国後は日本航空開発やシティバンクなどで勤務した後に、平成3年より同職に就任した。星野のホテル・レジャー産業経営には、1人の従業員が複数の職務を担当するマルチタスク制度の採用、権限を委譲して現場に判断を委ねる、顧客ターゲットを絞り込み徹底したマーケティングを行う、価格競争を排除するなどの特徴がある。

観光産業では「ホスピタリティ」あるいは「おもてなし」が重要視されているが、星野リゾートでは「顧客満足度」にポイントが置かれている。両者の違いは主体と客体が逆転しているところにある。前者の主体が「する側」即ち従業員の行為にあるのに対して、後者の主体は「される側」即ち従業員の行為を評価する顧客にある。この違いは一般的に考えるよりも大きい。星野は経営が傾いた各地のリゾート再生に尽力し、大きな成果を挙げている。その事例として、山梨県のリゾナーレ、福島県の磐梯リゾート、北海道のアルファリゾート・トマムなどがある。

2. インターンシップに先立つゼミでの教育

インターンシップではゼミ生がホテルの制服を着用し宿泊者その他に対応する。しかし、その名札にはインターンシップ生の表記がなく、ゼミ生は宿泊者その他から社員と同様に見られ、失敗はホテル会社に対して信用問題をもたらす場合もある。不愉快な思いから二度と利用されなくなるかも知れない。こうした問題を防止するためには、ホテルでインターンシップを行うための心構えを伝え、基礎的な知識を理解させておく必要がある。一昨年度の実践ゼミ生選考時に示唆した自学自習を兼ねたテキスト⁽⁹⁾を利用して、ホテルの歴史、ホテルの種類、所有・経営・運営の分離、ホテル会計とユニホーム制度のほか、とりわけホスピタリティとサービスの違いを重視し、これを学習した。

ホスピタリティとサービスの違いについての理解は容易ではない。先述のテキストには、前者について顧客とは対等な立場であり無料、後者について顧客と従属関係に置かれ有料とある。しかし、ホテルでは、一般的に「宿泊その他のサービスを提供し、その代金を頂戴する」と捉えているように思う。この考え方に立てば、「形として現れる行為は全てサービス」と見てよい。そうであるならば、ホスピタリティは行為としてのサービスの背後にあるマインド(精神)と言う位置づけになる。ゼミ生はこれを頭で理解出来たととしても、インターンシップという実働のなかで反

映させることは容易でない。

そこで、ホスピタリティとサービスの違いについて、ゼミ生には以下のように説明した。即ち、ホテルでは各種作業がマニュアルに従って行われている。マニュアルは文章化されたものと慣例によるものがあり、後者は必ずしも文章化されていない。しかし、両者は全ての顧客に同質のサービスを提供するという点では共通している。これに対して、ホスピタリティは各顧客への個別対応である。例えば、星野リゾートで実施されている、宿泊者がシャンパンを持参すれば、要望がなくてもシャンパンクーラーを用意して部屋に届け、これを顧客情報として管理して再び来館する際には予め客室にシャンパンクーラーを準備しておく⁴⁰⁾、あるいはタオル類を多く使用した宿泊者にはこれを情報として管理し、再び来館する際にはタオル類を多めに備えておく、などが顧客への個別対応に相当する。それ故、顧客への個別対応では、顧客に対する個別のマーケティング、即ち、個々顧客に対する観察および、それに基づく判断と実行が要件となる。観察が出来なければ判断も実行も不可能であり、全ての顧客に共通するサービスしか残らない。そのサービスがいくら上質であってもホスピタリティと言えるものではない。

他方、心構えについては、まず容姿、とりわけ毛染めの禁止、仕事には真摯に向かい合う、仕事だけでなくプライベートの時間にも責任ある行動をとる、という三つに重点を置いて指導した。インターンシップは初めての職種での就業体験であることから、ミスする可能性がないとは言えない。マナー講座でも報告・連絡・相談いわゆる「ほうれんそう」の重要性が説明されている。それでもミスした場合には、それが仕事と真摯に向き合ったなかでのことであれば、現場の担当者より、仕事を教えるという視角から、何らかの指導がある。指導は懲戒ではない。マナー講座では、頭髪の問題も、社会人としての常識という視角から指導があった。いまひとつの「責任ある行動をとる」は、宿泊型のインターンシップを実施する本ゼミ固有の問題といっても過言ではない。今後も頭髪とこの問題の指導は徹底したいと思う。このほか、事前教育の一つとして、ロイヤルパークホテルにお願いして、同ホテルのバックヤード見学を実施した。

3. ゼミ生は何を体験し、何を学んだか

本ゼミでは、8月上旬から9月下旬にかけて、プリンスグランドリゾート軽井沢および星野リゾート軽井沢で宿泊型インターンシップを実施した。これに参加したゼミ生は前者では13名、後者では2名である。期間は、前者が8月上旬から下旬までの約3週間、後者が8月下旬から9月下旬に至る約1ヶ月であった。職種とその人数は、前者ではベルスタッフ3名、レストランその他サービス⁴¹⁾部門6名、客室係4名の計13名、後者ではレストランと客室係各1名の計2名であった。そこで何を体験し、何を学んだかについては、各ゼミ生が提出したレポートをもとに、まずベルスタッフ3名から、包括的に見ることにしよう。

(1) ベルスタッフ

3名は軽井沢プリンスホテルウエストでインターンシップを行った。初日にマニュアルを受け取り、目標を持って働くようにと指示されたようである。さらに宿泊者等から何か聞かれた場合に、それが知らないことであれば、「かしこまりました、ただいま確認して参りますので少々お待ち下さい」と言って、問い合わせをすること。慌てると不安や不快感を与えるのでくれぐれも留意すること。第1印象が大切であり元気で明るく笑顔を忘れないこと、ホテルの最大の商品は人であり自己研鑽すること、などを教わったようである。

ベルスタッフの仕事は玄関での対応とクロークに大別できる。玄関での対応では、宿泊者の出迎えや見送り、タクシーの手配、宿泊者の荷物を運ぶ、とくに軽井沢プリンスでは施設内循環バスの案内、カートによるコテージへの送迎などが業務である。クロークは宿泊者の荷物の保管が業務となる。単純な仕事であるが、荷物の預かりや引き渡しที่กำหนดの時間帯に集中し、それ以外は仕事がないと言うのではなく、ウェイティングが仕事となる。

クロークでは、個数や壊れ物・貴重品の確認を徹底すること、宿泊者の荷物は床に置いてはいけないことなどを指示されたようである。荷物を床に置いてはいけない理由は、宿泊者に対して失礼であるだけでなく、混雑した日には足の踏み場がなくなり、棚の下段荷物が取りづらいことにある。

インターンシップでベルスタッフを体験したゼミ生は、玄関での仕事では周囲や宿泊者に対する観察と対応時の笑

顔の重要性を、クロークでは限られた空間で1日中立った状態でのウエイティングが如何に厳しい仕事を学んだようである。

(2) サービス（料飲）部門

プリンスグランドリゾート軽井沢のサービス（料飲）部門でインターンシップを行ったゼミ生の各配属は、ウエストでは中華レストランおよびラウンジ各1名、イーストのレストランではメインダイニング2名およびポルト1名、ザ・プリンスのラウンジ1名の計6名である。ザ・プリンスラウンジのゼミ生はルームサービスも経験した。このほか星野リゾート軽井沢の村民食堂で1名がインターンシップを行った。

事前教育では、サービス（料飲）部門においても、先述のベルスタッフと同様に、自己目標を立てることや目標を持つ笑顔で接客が指示されている。このほか迅速な作業や丁寧な言葉遣いもレストランスタッフの要件として指示されたようである。サービス部門の勤務は、各職場とも清掃を始めとするオープン準備に始まり、閉店後の作業と一日の事後報告に終わる。このうち閉店後の作業は職場によって相違するようである。例えば、ウエストの中華レストランでは翌日のテーブルセッティングやカスター（調味料セット）の補充が、ザ・プリンスのラウンジでは花瓶等の回収やテーブルその他の簡単な清掃およびバーの開店準備が、閉店後の作業であると報告している。このほか各レストランでは、朝・昼・夕各時間帯の業務終了後には清掃を行うことが各報告から読み取れる。この後、次の時間帯の準備時間まで休息、あるいは他のレストラン・ラウンジへのヘルプとなる。なかには勤務時間が深夜にまで至るレストランもあった。そこでの仕事を通じホテルという職種の特殊性を学んだと思う。

インターンシップを通じて各ゼミ生が学んだこととして、「おぼん」の持ち方、お冷やの出し方、注文の取り方や伝表を作成する際の注意点などを挙げている。なかには、コースターとお手拭きはホテルのマークがお客様の正面に来るようにして出す、と言うような細かい内容の報告も見られる。このほか、シルバーと呼ばれるスプーンやフォークなどのセットの仕方、調理や洗い場など異業種間のコミュニケーション、同じ業務内でのチームワークの重要性も学んだ内容として挙げている。

他方、星野リゾートでは、勤務初日の事前教育で会社の理念・目標・歴史などを学んだと報告している。その内容から、同社では「リゾートの達人」になることを理念とし、これを目指すうえで顧客満足度・経常利益・エコロジカルポイントの3つを具体的な目標としている。経常利益を上げるには、顧客満足度（CS）を高い水準に維持し続けることが必要となるが、その方法として従業員1人ひとりが、何をしてお客様に喜んで頂いたか、自分はどの様なミスをしたかについて、自分自身で気付いたことをパソコンに入力し、これを通じて接客で良かったことや悪かったことを振り返ることが可能なように、システム化されているようである。

レストランスタッフに対する星野リゾートの特徴として、ゼミ生は衛生面のテストがあり、50問のテストで満点を取れるまで職場には入れてもらえないようである。ちなみにゼミ生は3回目で合格した、村民食堂で与えられた職務についてはレストラン・併設するカフェでの接客、宴会の配膳、オープン準備の作業、電話対応であったと報告している。

インターンシップが始まり、最初の数日は職場の担当者より、「お客様に言われて行動するのは奴隷と変わらないから、お客様を観察し自ら気付いて行動するように」と言う指導を受けたようだ。この経験を踏まえ、ゼミ生はお客様から質問があれば答えられるよう、メニューや料理の素材を覚えるよう努力し、さらには自習ノートを作って軽井沢の気候・土地・環境なども調べた、接客面では妊婦や老人・子供に対して座布団や腰掛を提供するなど一人ひとりニーズに応じて対応した、そのなかでタイミングの大切さを知った、と報告している。

(3) 客室係

まずプリンスグランドリゾート軽井沢から見ると、ウエストコテージで2名、ザ・プリンスで2名が、客室係としてインターンシップを行った。客室形態では館内とコテージと言う違いがあるものの、作業内容では違いがなかったようである。作業はベットメイキングと清掃に大別できるが、インターンシップでは清掃を担当したと報告している。事前教育では、客室は宿泊者が滞在中のステイ部屋とチェックアウトしたアウト部屋とがあること、ステイ部屋の清

掃では「宿泊者の私物に決して触れない、ゴミ箱に入っていない物は捨てない」などのほか、浴室の清掃では「バスタブを磨き上げる、清掃後は髪の毛や水滴を残さないように浴室全体をタオルで拭きあげる」ようにと指示されたようである。

清掃の手順は洗面所・食器洗い・バス・トイレ・食器拭きの順に行くと効率が良く使用するタオルも少ない、グラスやコップはお湯で洗うとほこりが着きにくい、清掃が終わったらアメニティグッズや飲み物類・タオル類をセットし、作業が終了すると報告している。このほか、報告では、作業は1チーム2～3人で行い、1日に7～10室程度を担当したようである。作業は16時までに終了し、その後は消耗品の補充その他翌日の準備を行い、忘れ物をチェックしてその報告書を作成し、その報告書を管理室に持って行けば1日の仕事は終了する、と記載されている。

他方、星野リゾートでは、「星のや軽井沢」の客室係としてインターンシップを行った。

客室での作業内容はプリンスグランドリゾート軽井沢と大差はない。ゼミ生からの報告をもとにあえて違いを指摘すれば、「星のや軽井沢」では客室係が清掃・連絡員・コントローラー・回収係の4つをもって構成されているところ、タイムリミットが1時間短い15時であるところの2つが挙げられる。報告書によると、コントローラーはセンターで客室係に対する指示や他部門との調整を行う、連絡員はコントローラーの指示に従って清掃の手配を行うことが、それぞれの職務として挙げられている。しかし、回収係については記載がなく、職務内容は不明である。

事後レポートに記載された報告内容について、プリンスグランドリゾート軽井沢のゼミ生と「星のや軽井沢」のゼミ生を比較すると、その細かさと言う点では後者の方が遙かに上回っている。その理由は、客室での設備や設置されている備品・消耗品の違いにある。「星のや軽井沢」の客室は、ヒノキ風呂や石風呂が備え付けられており、そこには数種類の入浴剤が日替わりで置かれているようである。このため、「星のや軽井沢」では、客室係に細かい箇所まで写真入りで説明した10数頁に及ぶマニュアルが手渡される。

このほか事後レポートには、香水の臭いが残っていれば脱臭器をかける、コーヒープレスは分解して洗う、などが記載されている。「星のや軽井沢」における客室係の細かい作業は、「星のや軽井沢」で客室係に配布される作業マニュアルに従って清掃作業が進められたことに起因すると見てよい。いずれにせよ、ゼミ生は「星のや軽井沢」におけるインターンシップを通じて、マニュアルに従って効率よく作業を進めることの重要性および、細かい点にも気遣うというホスピタリティを学んだと思う。後日、星野リゾート軽井沢人事担当者より伺ったゼミ生に対する評価は、非常に高いものであった。

おわりに

小稿では、本年度の実践ゼミで行い、ゼミ生の多くが参加した宿泊型インターンシップについて、ホテルの概要、事前教育、職務とその内容という順に考察を行い、何を体験し、何を学んだかを明らかにした。バルスタッフやサービス（料飲）部門では顧客を観察し、自らの判断にもとづく積極的な対応の重要性を、客室係では作業における合理性や気遣いを、インターンシップによって学んだと思う。職場での作業に関するスキル習得は、ゼミ生ごとに相違する。インターンシップの効果が比較的大きい学生がいれば、それほどでもない学生もいる。

こうしたスキル習得の相違という背景には、その職業に対する本人の希望とは別に、そこで必要となる能力や適性を備えているかと言う問題が存在する。ホテルで必要とする能力を例えると、外国人宿泊者に対するコミュニケーション力として英語や最近では中国語などの語学力および、マネジメントやマーケティングなど経営学に関する知識が挙げられる。適性では、明るくて前向きの性格および、宿泊その他のホテル利用者に対するやホスピタリティなどが必要となる。後者は学習を通じて習得できるというものではなく、日頃からの本人の努力によるところが大きい。ここに何を学び、意識的に心掛けるべきかについて、指導すべき点がある。今後も、ホテルへの就職を希望する実践ゼミの学生に対して、それに一歩でも近づくことができるよう、これらの点に留意しつつ、指導したいと思う。

注

- (1) 軽井沢プリンスホテル編『35th ANNIVERSARE 軽井沢プリンスホテル since 1973—リゾート軽井沢の歴史とともに—』（以下、35年史と略す）2008年4月、7頁。

- (2) 大正末期から昭和初期における箱根土地による競馬場、飛行場については、南軽井沢地区年表 (<http://web2.nazca.co.jp/dfg236rt/page269.html>、(2012/01/12検索)を参照。
- (3) 同上。
- (4) 前掲35年史、8-15頁を参照。
- (5) 同上17頁。
- (6) <http://www.hoshinoya.com/concept/history.html> (2012/01/12検索)を参照。
- (7) <http://www.joy.hi-ho.ne.jp/ma0011/T-Nagano04.htm> (2012/01/12検索)を参照。
- (8) 前掲 <http://www.hoshinoya.com/concept/history.html> を参照。
- (9) 中谷秀一ほか『ホテル・ビジネス・ブッカー MMH (Master of Management for Hospitality)―』中央経済社、2006年9月
- (10) 中沢康彦『星野リゾートの教科書』日経BP社、2010年4月、117頁。
- (11) プリンズホテルでは一般に使用されている料飲部門ではなく、サービス部門と呼ばれている。