



立教大学  
RIKKYO UNIVERSITY

# MCにおけるGM・OSの雇用主配置の違いは運営実務をどう変えるのか

— 日米比較と実務者証言 から —

立教大学大学院 博士課程後期課程  
田村 公孝

2026年3月8日

## ➤ 背景

- 米国では1990年代以降、MCは金融環境の変化を契機に拡大し、Ow-BOの訴訟を経て「代理人契約」として制度が洗練された。
- 日本では、MCは東京オリンピック2020を契機に、実務に浸透した。

## ➤ 問題提起

- しかし日本でMCを運用すると、法制度・雇用制度・雇用慣行の違いにより、制度が想定する運用とのズレが生じる。
- とくにGM・OSの雇用主配置（誰が雇うか）の違いが、現場の指揮命令と調整のあり方を変えているとの実務者証言が得られた。

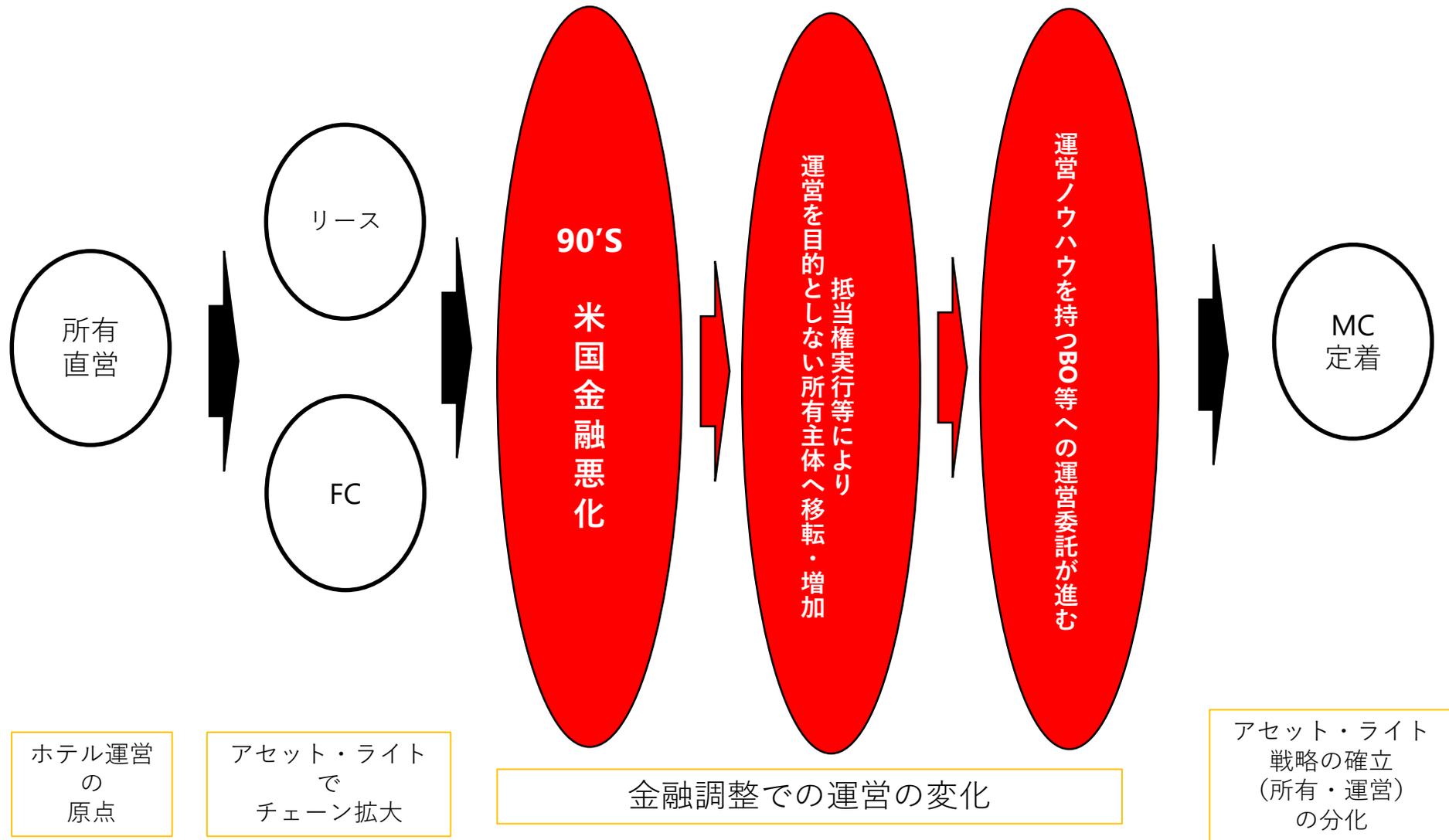
## ➤ 本研究の問い (RQ)

- 米国で設計されたMCは、日本で運用されるとき、雇用主配置の違いによって運営実務をどのように変えるのか。

## ➤ 調査範囲

- 日米MCの制度運用整理（文献とインタビュー）
- GM・OSの雇用主配置の比較
- 実務者インタビュー（BO・TPO幹部・Ow・不動産コンサルタント・運営責任者等）

# 歴史的背景（なぜMCが必要になったのか）



※本発表では、「MCの起源論（海外リスク等）」は扱わず、90年代前半の米国で実務的に拡大した局面を中心に議論する。

# 契約モデル（直営・リース契約・FC・MC）



- **所有直営**：Owが所有・運営・雇用を一体で担う
- **リース契約**：借り手が運営・雇用・損益を担い、Owは賃料を得る
- **フランチャイズ（FC）**：Owが運営・雇用を担い、ブランドは商標・基準・販売支援を提供
- **マネジメント・コントラクト（MC）**：Owが所有し、運営をブランド／オペレーター（BO）に委託する

制度	所有	運営	雇用	リスク
所有直営	Ow	Ow	Ow	Ow
リース契約	Ow	BO	BO	BO
FC	Ow	Ow	Ow	Ow
MC	Ow	BO	Ow (原則)	Ow 中心

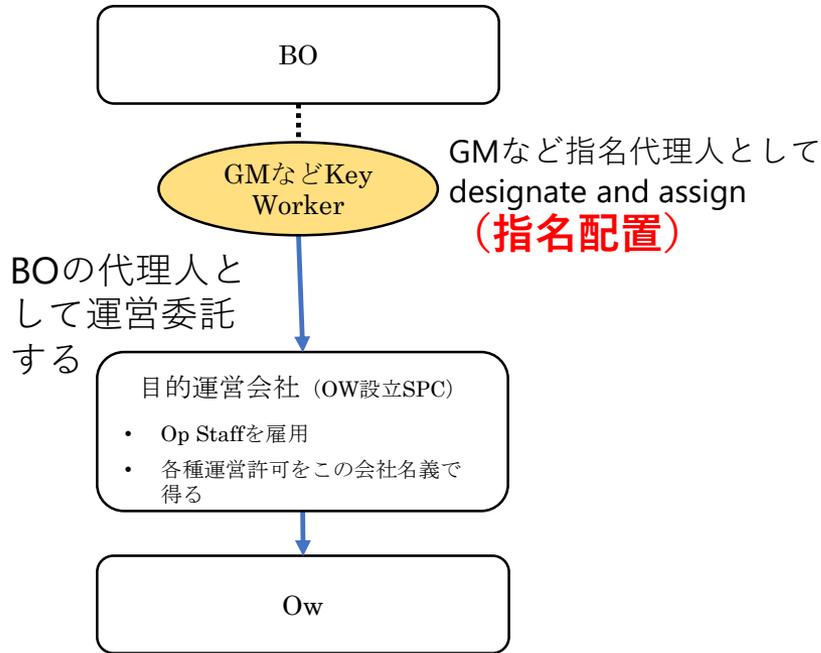
出所：筆者作成

※ FCでは、ブランド・オペレーターは日常の運営・雇用リスクを負わないが、ブランド毀損等の間接的リスクを負う。

# 日米MCの雇用配置の違いと実務上の論点



## 米国のMC



## 日本のMC



BOはGMなどKey Workerを推薦。

雇用はSPC  
一部、出向(転籍含む)場合もある

出所：筆者作成

## 日米MCの雇用配置の違いの下で観察された論点 (実務者証言) :

### (米国型MC)

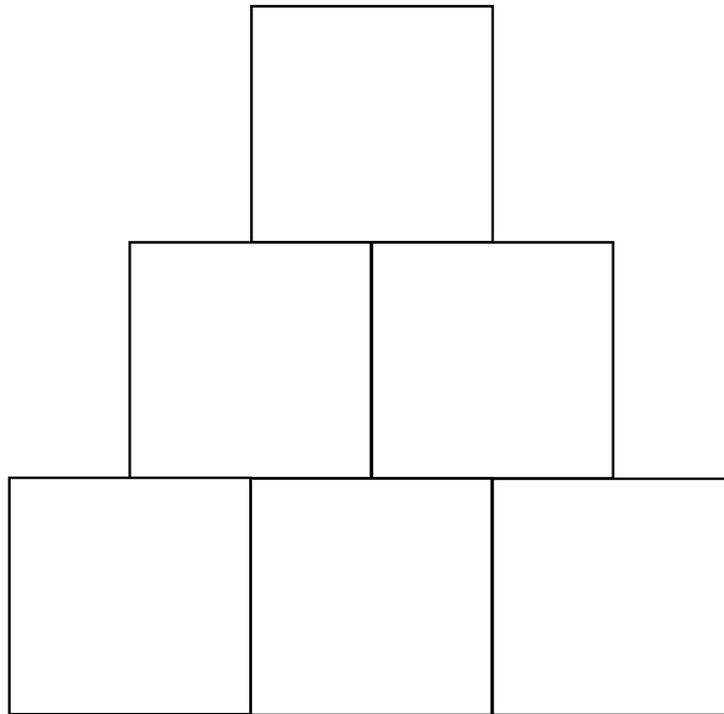
- 日常運営ではOw・BOの管理が限定的であるため、GMに権限が集中して裁量が大きい。
- 米国型MCではOSの雇用主はOwであるため、OSがGMの指示よりOwの意向を優先し、指揮命令上の問題が生じるケースが語られた。

### (日本型MC)

- Owが雇用主であるため、代理人であるBOと契約にない調整が発生することがある。
- Owとのミーティング回数が増えるなど、(米国と比べ)調整負荷が増えるケースがある

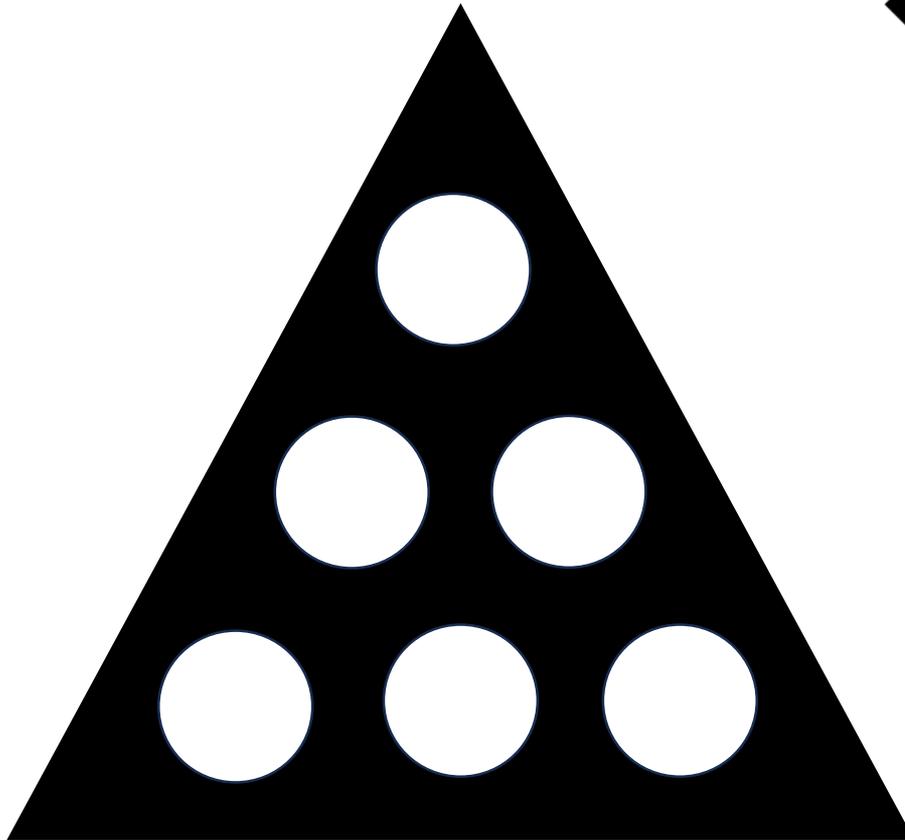
- MCは、ブランド・オペレーター（BO）がオーナー（Ow）の代理人（agent）としてホテルを運営する契約である。
- BOには fiduciary duty（フィデューシャリー・デューティ：忠実義務・信認義務）が課され、Ow の最善の利益のために専門的判断を行うことが求められる。
- この義務を果たすための前提として、BOには日常運営における専門的判断の自由裁量（management discretion）が保障される。
- 裁量を確保するため、Ow は BO の業務に干渉しない（non-interference）旨が契約条項に明記されている。
- 本制度は1990年代以降の訴訟を通じて洗練され、米国では雇用構造・指揮命令系統が制度上明確に整理されている。

## ◆ 外国型組織の特徴



外国型組織

- 四角 = 職務単位（職務ベースで切られた担当）
  - 近年の用語で言えばジョブ・ディスクリプションに相当すると整理できる。
- 職務の境界が明確で、仕事は境界に沿って割り当てられる
- 職務の境界が明確なため、責任のあいまいさが問題化しにくい
  - （結果）職務は人から切り離されて定義され、その職務によって人は**配置される**



日本型組織

## ◆ 日本型組織の特徴

- 白い丸は、ジョブ・ディスクリプションのように制度で切られた職務ではなく、**暗黙の了解や慣行により「特定の個人に結びついた業務担当（分担）」**として成立している職務を表す。
  - 白い丸と白い丸のあいだの黒い部分は**人と人のあいだで行われる調整・関係行為**を表す
  - 日本型組織は、この黒い部分（調整）を介して実際に動く
- (結果) 公式化が進んだ組織においてもルールにとらわれない**弾力的な仕事振り**が日本の組織行動の特徴である

# 結論 ①（雇用主配置は何をもたらすか）



米国のMCは

→ **外国型組織（職務単位）**を前提に設計・運用されている

そのため

→ GM・OSまで **ジョブ・ディスクリプション**が明確

→ 運営・雇用・指揮命令がズレにくい

→ **問題が顕在化**しにくい

一方、日本では

→ 同じMCが**日本型組織の作動様式**の下で運用される

→ 雇用主配置（Ow側SPC雇用）が意味を持ち始める

→ **制度に書かれていない調整**が、実務として個人に現れる

- **本研究の知見は、単にMCの日米差を説明することにとどまらない。**
- MCが制度として先に安定した米国では、Ow・BO・市場構造の変化を背景に、**ブランドとは別に運営を担う主体=TPO**が一般化している (Miljković al., 2023) 。
  - ✓ その背景として、**流通（ディストリビューション）・レベニューマネジメント・顧客管理の高度化**や、**ブランド開発・管理への重点移行**を通じて、BOが運営から距離を取る動きがみられる (Future Hospitality Summit, 2023 ; Teague Talks, 2022 ; Hotel Management, 2022) 。
- 一方、日本では**BOが運営に関与するMCが主流**であるが、今後、Ow・BO・市場の関係が変化する中で、MC下で生じてきた雇用主配置や運営実務上の論点が、どのように整理されていくのかを検討する必要がある。
  - ✓ 今後は、TPOが実務として **雇用・指揮命令・責任境界** をどう設計し、雇用者 (GM・OS) にとってどのような意味を持ちうるのかを、研究課題として検証していく。

- 1) Denton, G., Raleigh, L. E., & Singh, A. J. (2009): Hotel Asset Management: Principles & Practices (2nd ed.), American Hotel & Lodging Association. (丸山 裕・庄司 貴行 監訳 『ホテルアセットマネジメント：原理と実践』 立教大学出版会, 2014) .
- 2) 石田英夫 (1985) p.11 『日本企業の国際人事管理』 日本労働協会
- 3) Miljković, N., & Critchley, J. (2023): The Rise of Third-Party Hotel Operators in Europe. HVS London. <https://www.hvs.com/article/9400-the-rise-of-third-party-hotel-operators-in-europe>
- 4) Future Hospitality Summit. (2023): The Rise of Third-Party Operators in Hotel Management. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qK5tC5ParcU> (最終アクセス：2026年1月11日)
- 5) Hotel Management. (2022): Interview with Eric Jacobs, Chief Global Growth Officer at Aimbridge Hospitality. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=N70tk8ECpoY> (最終アクセス：2026年1月9日)
- 6) Teague Talks. (2022): Teague Talks with Craig Smith, CEO of Aimbridge Hospitality. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zFrtYXEQITk> (最終アクセス：2026年1月12日)

- 目的：MCの制度定義と運用の多様化、雇用主配置と統制の論点を把握
- 期間：2024年6月～2026年1月／対象：計15名
- 方法：半構造化インタビュー（対面、60～120分）
- 倫理：匿名化を前提に学会発表・論文利用の同意、同意取得の上で録音
- 記録方法：原則として参加者の同意を得たうえで録音（音声記録）
- 分析観点：契約形態（MC/FC/リース等）とその組合せ、運営主体・雇用主体・統制主体の実態、Ow-BO-TPO間の責任分界・ガバナンス上の論点、投資主体属性（REIT・PE等）による契約設計の相違
- 対象者：①長期保有型デベロッパー幹部、②リース系オーナー企業幹部（金融系不動産会社）、③不動産コンサルティング会社（アセット・マネジャー含む）、④ホテルブランド（BO）、⑤サード・パーティ・オペレーター（国内独立系TPO2社）、⑥不動産開発会社幹部、⑦大学研究者・大学教員（特任教授等含む）
- 選定理由：契約モデルの設計・交渉・運用に関与する主体（Ow側／BO側／TPO側）と学術関係者を含め、複数視点から運用実態を照合するため