

宿泊業従事者の就業意識

——その特徴と課題

田村 尚子

(西武文理大学教授)

宿泊業界は、インバウンドの宿泊需要により、大都市を中心に高稼働率を維持している。客室不足を背景に外資系ホテル、異業種からの参入や新規出店等が続いている。しかしその一方で、宿泊業は人手不足の中、入職率は高いものの、離職率も高いという課題を抱えている。そもそも他産業に比べ労働処遇条件が低いとされる宿泊業に、どのような動機、想い、価値観を抱き就業するのだろうか。また、なぜ離職に至るのだろうか。本稿では、上記の問題意識の下、ホテル・旅館で働く人々の就業意識に焦点を当て、ヒアリング及びアンケート調査を通して、1. 他業種とは異なる就業意識の特徴、2. 離職・定着に至る就業意識の変化について調査した。1. については、①年代を問わず、サービス業の花形としての「誇りと憧れ」、お客様に心を込めたサービスを提供したいという「想い」が、労働処遇条件に優先される、②業界内外への転職が慣習としてあり、離職へ向かう意識のハードルが比較的低い、という特徴がある。2. については、離職・定着に至る就業意識の変化を就業意識に影響を与える様々な要因（入職後のギャップ、ホテル・旅館の特性、社会・経済動向、業界の特殊性、組織文化・人事施策等）から検討を行い、特に離職の背景・理由には、①職場環境、②労働処遇条件、③中堅層の移動、④若年層の入職動機等があることを確認した。特に①に関しては、組織としての的確に対応することで離職が避けられる可能性がある。

目次

- I はじめに
- II 宿泊業従事者の就業意識——入職前、入職後
- III 就業意識に影響を及ぼす直接的要因
- IV 就業意識に影響を及ぼす間接的要因
- V 定着・離職の構造と対応策
- VI おわりに

I はじめに

宿泊業界は、インバウンドの宿泊需要により、大都市を中心に高稼働率を維持している。さらに2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けて、また、東京・大阪エリアの恒常的な客室不

足等を背景に、外資系ホテル、異業種からの参入や新規出店等が続くなど、ホテル・旅館をめぐる競争は激化している¹⁾。しかし、その一方で宿泊業は、人手不足が続く中、入職率が高いものの離職率も高いという課題を抱えている。

そもそも他産業と比べ労働処遇条件が厳しい宿泊業に就業する人は、どのような動機、価値観、想いでこの業種を選ぶのだろうか。どのような時に満足感や達成感を得るのだろうか。また、離職に至る理由は何なのだろうか。

本稿の目的は、上記の問題意識の下、宿泊業の中でも特にホテル・旅館従事者を対象にその就業意識に焦点を当て、ヒアリング²⁾及びアンケート調査³⁾を通して、1. 他業種とは異なる就業意

識の特徴、2. 定着・離職に至る就業意識の変化について、多角的に考察することである。その上で特に離職に至る課題点を抽出し、対応策を検討する。

最初にホテル・旅館の概況を示す。

(1) ホテル・旅館数⁴⁾

平成29年のホテル営業軒数は、1万402軒で対前年度比が301軒増、増減率3.0%となり、施設数・客室数ともに増加している。一方、旅館は、3万8622軒で対前年度比が867軒減、増減率マイナス2.2%である。客室数は平成22年度にホテルが旅館を上回り、その後さらに増加している。

下記の(2)以下のデータは、産業大分類による「宿泊業、飲食サービス業」の合計値であり、「宿泊業」のみの数値ではないが、概ねの傾向を把握することはできる。

(2) 就業者数⁵⁾

平成30年平均で416万人、全就業者数の6.2% (男157万人4.2% 女260万人8.8%)と前年と比べ25万人と他業種と比べ最も増加している。[男女計、就業者数計6687万人、平成30年平均]

(3) 入職率・離職率⁶⁾

入職率(33.5%)、離職率(30.3%)のいずれも最も高い。平成29年1年間の労働移動者は、入職者が160万6400人、離職者も143万7200人とどちらも最も多くなっている。前年比では、入職者数は、14万1200人と最も増加幅が大きい。離職者数は、最も増加幅の大きい卸売業、小売業に次ぐ、6万4100人となっている。

(4) 若年労働者(満15～34歳)の定着⁷⁾

過去1年間(平成24年10月～平成25年9月)に若年労働者がいた事業所のうち、「自己都合により退職した若年労働者がいた」事業所の割合が「宿泊業、飲食サービス業」は、58.4%(うち「若年正社員」18.0%、「正社員以外の若年労働者」45.7%⁸⁾)と他の業種に比べ最も高い。(総数「事業所割合」42.5%、「若年正社員」26.5%、「正社員以外の若年労働者」22.2%)。

働者」22.2%)。

(5) 企業が付与した年次有給休暇日数(繰越日数を除く)の取得率⁹⁾

32.5%と最も低い。なお、平成29年1年間の労働者1人平均18.2日、その内労働者が取得した日数は9.3日で、取得率は51.1%である。

(6) 1年を通じて勤務した給与所得者の1人当たりの平均給与(平均賞与+平均給料・手当)¹⁰⁾

253万円と他業種と比べ最も低い。

以上の各データでみる限り、労働処遇条件は他の産業に比べかなり低いといえる。

改めて、宿泊業従事者の就業意識を確認したい。

II 宿泊業従事者の就業意識

——入職前、入職後

本章では、入職前の就職動機、入職後に感じる現実との落差(ギャップ)についてヒアリング及びアンケート調査を基に考察する。

1 入職前

(1) ホテル・旅館の人事採用者・経営者が求める人材像

共通して挙げられるのが、第一印象の良さ、この人に接客してもらいたいと思わせる対人能力の高さ、社会常識、チャレンジ精神、苦労を努力して乗り越える粘り強さ、前向き思考、ストレス耐性が高い、等である。斜に構えず謙虚で素直、吸収力のある人物が望ましい、「だから新卒を大事にしている」という採用担当者もいる。昨今では、これらに加え「旅館経営に興味がある」「サービスマネジメントを学んでいる」「発想力・想像力がある」等、個人的資質のみでなく、経営の知識・センス等も求められている。

(2) 学生がホテル・旅館に期待するもの

老舗旅館、高級・有名ホテルを目指す学生は変わらず多いが、様々な事業を展開するグループ企

業が運営するホテルを選ぶ学生も若干だが増えている。スケールメリット、ホテル業務だけでなく新領域に挑戦できる、経営基盤の安定性・成長性がその理由である。また、将来的に自分のやりたい仕事（例えば、客室プロデュース等）に携われる可能性があるか否かをしっかり人事採用者に確認した上で、入社を決めたという学生も少なくない。

(3) ホテル・旅館への就職動機

①ホテル・旅館への就職を考えた時期

アンケート調査では大学時、高校時の順に就職を考えた従事者が多いが、ヒアリングでは次のような声も聞かれた。

幼稚園の頃、家族で宿泊した旅館で優しく声をかけてくれたスタッフのフレンドリーな対応が心に残り、自分もそうなりたいと思い続け、大学もサービス系学部に進みました。格式あるホテルではなくフレンドリーに接客できるホテルを選びました。(リゾート系ホテル 20代)

ホテルのドアマンとしてユニフォームを颯爽と着こなし、格好良く働いている高校時代の先輩の姿に憧れ、就職していたメーカーを2年で辞め、ホテル専門学校に入学し卒業後、ホテルに就職しました。労働条件は下がりましたが、喜びの方が勝っていました。(シティホテル 40代男性)

②他の産業ではなく、ホテル・旅館を就職先にした動機 (図1)

ホテル・旅館というハード面を舞台に見立て、そこでユニフォームを着こなしスマートに働くことへの憧れと誇り、ソフト面ではホスピタリティあるサービスを心を込めて提供したい、という想いが各年代に共通してみられる。

この「憧れと誇り」、お客様への「おもてなしの想い」は、入職後年数を経過しても、ホテル・旅館従業員の就業意識の基本的特徴と言えるだろう。

基本的に現場が好き、人に何かをしてさし上げたいという想いがある。接客の第一線をやりたくて入ってくる。一般企業に入社し、上をめざし社長になろうなどは、全く異なる意識をもっている。(シティホテル元経営者 50代)

大学時代、アルバイトをしていたホテルでプライダル・コーディネータの方の仕事ぶりを見て憧れを抱き、教職に進むのを止めホテルに就職しました。(ラグジュアリーホテル管理職 50代)

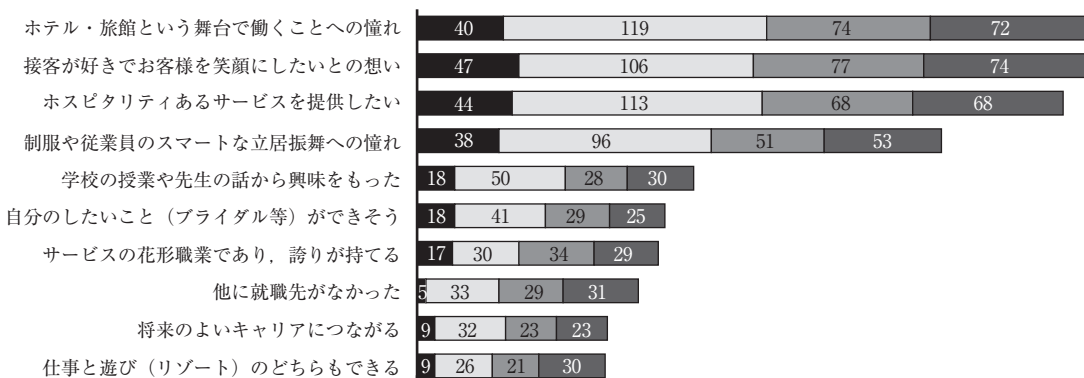
2 入職後

(1) 入職後に感じたギャップ

人を喜ばせたい、という想いや理想だけで仕事を続けていくことは難しい。就職後に感じたギャップは従業員自身の就業意識に影響を与える。

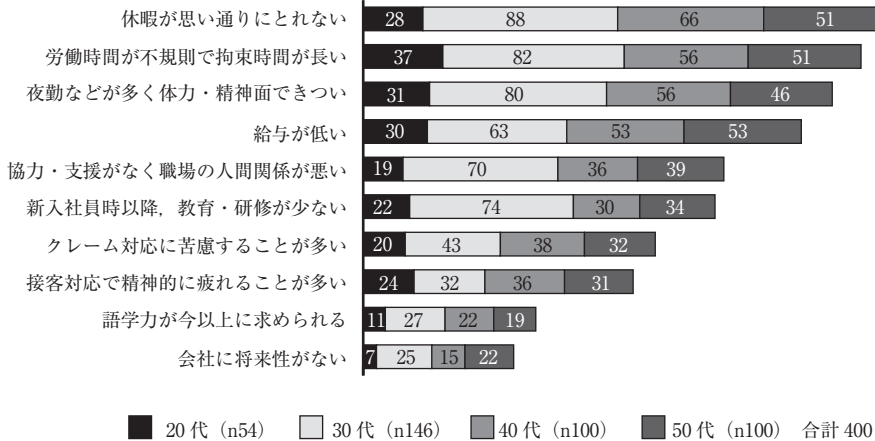
このホテルのプライダルは、私の理想とするプライダルではありませんでした。妥協したくなかったので、1年足らずで辞めました。(元リゾート)

図1 ホテル・旅館への就職動機 (複数回答)



■ 20代 (n54) □ 30代 (n146) ■ 40代 (n100) ■ 50代 (n100) 合計 400

図2 就職後に感じたギャップ（複数回答）



ト系ホテル 20代)

辞めたいと思ったことは数えきれませんが、でも周囲に励まされ、お客さまとの信頼関係ができた今は、続けていてよかったと思います。(ラグジュアリーホテル宿泊部門 20代)

リアリティショックに対して、当事者の努力だけでなく組織としてもギャップを埋めていくための確かなサポートを行うことが必要であろう。

アンケート調査によると主にギャップを感じる点は、①労働処遇条件、②職場の人間関係、③教育・研修、④顧客との関係である(図2)。

(2) ギャップの内容と就業意識への影響

①労働処遇条件

各年代の半数以上が勤務時間(特に夜勤、拘束時間)、休暇の取得、労働の割に低い給与等にギャップを感じている。次は、おもてなしの気持ちがあり、やる気があっても、夜勤等で心身が疲弊し思うような接客ができずに、葛藤の末、離職したケースである。

元来、人の為に働く事が好きで人の為に役立つ仕事がしたいという想いがあり、サービス業の中で一番の花形で、誇りを持って勤めることが出来ると感じホテルを就職先に選びました。お客様をお出迎えおもてなし出来る事に憧れを抱いていました。就業後の労働環境ですが、男性社員は夜勤従事者になり、18時出勤→翌日昼12時退勤(内、休憩2時間の睡眠休憩を含む)18時間拘束

という2日分働く勤務体系でした。仕事も好きでしたので長時間労働は特に気にもせず勤めておりましたが、次第に夜勤と長時間勤務による疲労から集中力が続かなくなり、つまらないミスが続くようになりました。お客様に対しておもてなしどころかミスで迷惑をかけ、クレームを頂く事が多くなりました。社内の人間関係も次第に悪くなり、居づらくなってきました。その後、新規出店店舗の配属になり、更に労働条件が厳しく激務になった事もあり転職を決意しました。(ビジネスホテル5年勤務後退職 20代)

職場のサポートがあれば、離職まで至らなかったのではないかとと思われるケースである。

②職場の人間関係

アンケートの調査では、良好であるという回答が一番多いが、何らかの問題がある職場も少なくない。人間関係の問題はいずれの業種、職場でも起こりうる。ただし、ホテル・旅館のように直接お客様にホスピタリティのあるサービスを提供する職業においては、職場の人間関係の良否は就業意識に影響を与えやすい。なぜなら、職場に軋轢があるとそれだけで精神的エネルギーを消耗し、余裕をもってお客様に対し、心を込めたホスピタリティのある対応をすることが難しくなるからである。たとえば、ホテルのフロント業務はフロントとバックオフィスという限られた空間の中で、勤務中は他のメンバーと居続ける必要がある。人間関係が良好であればよいが、メンバー間に軋轢

等がある場合は、非常に息苦しい状況になる（図3）。

同期は、先輩から厳しい注意を受け続け、精神的に逃げ場がなくなって結局、1年で退職してしまいました。自分は、今はフロントにいますが、その前のベル係にいたときの方が気が楽でした。お客様の荷物をお部屋まで運ぶ時に、お客様と直接お話しすることもできます。また、部屋へのご案内が終わって持ち場に戻るとき、少し遠回りして気分転換ができました。（シティホテル 20代）

ただでさえお客様に神経を使う、だからこそ職場内には温かい空気が流れていないとつらい。お客様にこうやってさしあげたいけど、上司の機嫌が悪くなるからやめておこう、と思い葛藤し精神的に疲弊してしまう。どっちを見ているかという自分の上司を見ている。（外資系ホテルコンシェルジュ 40代）

気分転換したくとも旅館の周囲には何もなく、寮も旅館に隣接しているので息が詰まることがあります。心から相談できる人もいません。退職することを考えています。（高級旅館入社1年目 20代）

一方、上司も部下に気遣い、適切な人間関係・指導体制が取れていないケースもある。

辞められちゃうと自分が休めなくなるので、部下には気を遣います。恨まれるから自分の思っていることを言わない、そういう考えの人が多。最初は厳しく言ったことありますが、狭い職場なので雰囲気が悪くなるし、ホテルは人間関係しかなからお客様にも伝わってしまう。部下からもあの人が厳しいのでやめます、と総務に言われ

てしまい、呼び出され指導を改めなさい、と注意される。私たちが入社した時は叩かれたりしたけれど……（シティホテル 40代管理職）

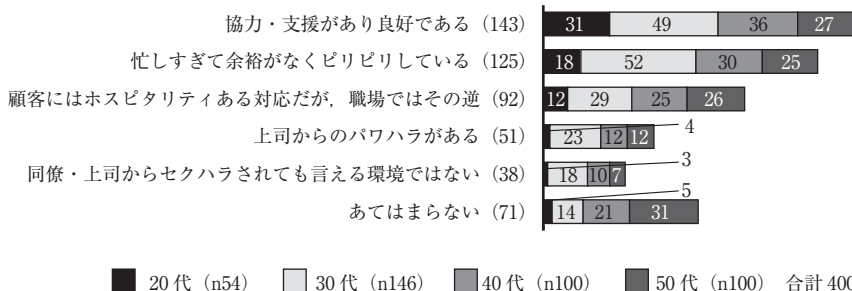
③教育・研修の機会

一般的に入社直後は初期研修を設けているところが多く、その後は各所属先でのOJTが多い。もっとも、現場が忙しければ、十分な時間を取って指導・育成することは難しい。また、ホテル専門学校、同業他社からの転職者、ジョブ型の雇用が基本である外資系等は、即戦力としての採用でもあり最小限の研修になることが多い。

一方、下記の例のように丁寧な教育・研修をしているところもある。新卒入社時の研修、半年後のフォロー研修、役職ごとの研修等、全体の研修や部署ごとに詳細な研修がある。どういう意識で仕事をしていくのか、企業理念はもとよりホテルの規範、行動基準、行動指針の浸透、ホスピタリティマインドの醸成、高品質サービスの向上を図っている。特徴的なのは、チーム力をベースにした教育指導である。

曜日ごとに月曜班、火曜班と班は7曜日分、メンバー数はチームにより異なるが、4、5人程度のチームが編成される。そこに年次が上のキャプテンがいる。新人が入るとチームリーダー、サブリーダーが育てる。他の班と仕事をするとき、しっかり教育していないと他の班のメンバーから指摘をうけることもある。いい意味での他の班との競争意識もあり、空いた時間にやったことを復習したり、お客様の名前と顔を覚える練習を休憩時間や夜勤の空いている時間を使って指導する。チームとして行動することで、一体感が醸成され

図3 職場の人間関係（複数回答）



る。曜日も不公平にならないよう半年ずつくらいに替えている。同じ先輩だけにつくのもよくないし、相性もあるので半年か1年ごとにチームの編成替えもある。先輩自身も単に自分の仕事ができるだけではなく、教えるために仕事を見直す機会にもなる。(ラグジュアリーホテル管理職50代)

ホテル・旅館の多くが人員に余裕がなく公休がぎりぎりになって決まるのに対し、上記の例はスケジュールが予め組めるだけの人員が確保されており特殊なケースではある。しかし、チームという居場所の中で一体感が醸成され、その中で先輩・上司からサービス・コンセプトを含むホテルの考え方、行動指針等を学び、かつ伝統が継承されていくという仕組みは、組織への定着意識を醸成する要素が多く盛り込まれており、貴重な示唆に富む。

④顧客との関係

アンケートの自由記述欄には、全体の約35%の人がお客様との対応を通して、お礼の言葉や感謝の言葉を受け、喜びややりがいを感じ、仕事への原動力になると記している。

その一方で、約半数の人がクレーム対応や不特定多数の顧客ニーズに的確かつきめ細やかに対応することに精神的疲れを感じると回答している。ホスピタリティのある対応はその背後に感情労働を伴う。精神的疲れを癒すためには、組織・職場の中で疲れを和らげる仕組みが必要となる。上司・同僚との良好な人間関係はその1つである(図3)。

お客様からいただくクレームのうちで多いのが、実は新人よりも中堅社員に対するクレームです。というのも、ちょうどお客様に慣れてきたころが、クレームにつながるミスをしてしまいがちだからです。ただしそうさせてしまったのは私たちの責任です。こうしたミスを防ぐため、入社年数に合わせた研修も行っています(大型高級旅館女将¹¹⁾)。

以上、就業後に感じる主なギャップと就業意識に与える影響について述べてきたが、入職後に感じたギャップが解消されず、離職に至ったというケースも少なくない。

次に、業界の特殊性が、従業員の就業意識影響

をもたらす様々な要因について考察する。

Ⅲ 就業意識に影響を及ぼす直接的要因

本章では、直接的に就業意識に影響を及ぼす要因を3点取り上げる。

(1) 24時間、365日稼働体制

一般企業のように(24時間体制の工場、病院等は例外だが)一定の終業時間が来たら「締まる」ということはない。たとえば、宿泊部門、電話対応のオペレータなどは夜勤がありシフト制で対応し、休暇取得も変則的になる。ホテルによっては夜勤明け当日、翌、翌々日と休みになるところもあり、休日期間を有意義に過ごしている人もいる反面、夜勤慣れしている人でも、30代後半になると身体的に厳しくなってくるという。結婚、出産した女性が離職するきっかけにもなる。

専門職であるコンシェルジュも日中の対面業務の終了後以降も世界各国からのメール対応に時間を要し退勤時間が遅くなることが多い。料飲部門の勤務時間も、朝食準備に合わせた早朝出勤、ランチ、ディナー、ミッドナイトと営業時間が続き、その間は待機時間を含め全体の拘束時間が長くなる。ON、OFFの気持ちの切替えがうまくいかず、制服を着たまま外出もできずに、精神的に息詰まることも少なくないという。

(2) 多様性

①顧客ニーズの多様性

ホテル・旅館を利用する顧客は不特定多数であり、その目的は宿泊、食事、面会、宴会、休息、買い物等と多様である。また、ホテル・旅館に対する顧客の評価基準も国によって異なる。外資系ホテルを日本で新規開業し複数のホテル経営の経験のある総支配人は¹²⁾日本人と西洋人の評価基準の相違を次のように説明する。日本人客は「チェックイン時に予約情報が正確であるか」をホテルの価値を決める重要ポイントと考えている。その理由は、自分がどう扱われているか、歓迎されているのかが最もよくあらわれる点だからという。日本人は目に見えにくい「ソフト面」を

優先する傾向にあり、日本の顧客にとってはサービスそのものと同時に、サービス行為の背景にある「考え」や「気持ち」が重要性を持つ。一方、西洋人はロビーの内装、客室の豪華さや眺望などが上位にランクされ、ホテルを製品として捉え、「ハード面」を重視する傾向があると指摘する。

チェックイン時の対応の不備、お食事の際の接客対応、料理の味付け量などにクレームが来ます。値段が高い分、求められるものも多くクレームも多くなります。(高級旅館客室係 20代)

この、日本人客に対する指摘は、日本を代表するある大型高級旅館経営者の「サービスの本質は、①正確性、②ホスピタリティ(相手の立場に立って思いやる心)であり、この2つが相まって良いサービスである」、という理念にも符合する。そのため、日本のホテル・旅館の従業員は顧客一人ひとりの存在そのものを大事にするよう指導される。欧米に比べ感情労働を伴うホスピタリティがより多く求められるといえよう。

②部門特有の下位文化の多様性

組織全体で共有する理念とは別に、宿泊部門、料飲部門、管理部門等、部門ごとに思考様式や風土が異なる。そのため、各部門間で意思疎通の困難さや人間関係に軋轢等が生じることがある。上野山(2002)は、料飲部門は「体育会系のノリ」でチームワークを重視する傾向にあり、一方の宿泊部門は勤務が交代制でもあり「クール」な文化と表現している¹³⁾。また、ホテルパーソンのキャリア形成には、初期の職務経験・職能による下位文化が大きく影響するとし、これは管理職になっても職務遂行手法や発想法に大きくかわると指摘している。入職後に配属された部門の風土が就業意識に与える影響は少なくない。

同じ会社なのに別の会社に就職したように働く世界が異なる。業種のタイプが異なる。料飲は売りに上げに直結するが、宿泊部門は売上げがどうのこうの、という風土ではない。(ラグジュアリーホテル人事課長 50代)

③従業員の雇用形態の多様性

正社員、契約社員、派遣社員、パート・アルバイト等多様な背景を持つ従業員によって構成される。雇用形態により給与はもとより研修や面談機

会に極端な差があるところもあり、仕事を進める上での一体感、組織へのロイヤリティに影響を及ぼす。

(3) 装置産業

モノの生産は需要に応じて増産体制が取れるのに対し、ホテル・旅館は「ハコ」が固定されており、宿泊・宴会需要が増加しても、客室数、宴会場等の数は決まっており、稼働率を上げる努力をしても限界がある。他社との差別化のため、施設、庭園等ハード面のレベルアップはもとより、きめ細やかな感情労働を伴う高付加価値サービスの提供がより一層求められる。また、従業員が舞台と考えている施設も就業意識に影響を与えるようだ。

会社側が手を入れないので老朽化が進み、従業員同士でこのホテルはその内閉鎖されるのではないかと心配しています。職場の雰囲気や仕事への意欲に影響します。(シティホテル管理職 40代)

以上、従業員の就業意識に直接的影響を及ぼす要因をみてきたが、間接的に影響を及ぼす要因もある。

IV 就業意識に影響を及ぼす間接的要因

本章では、就業意識に間接的に影響を及ぼす要因として(1)景気動向、(2)業界、(3)組織を取り上げる(図4)。

(1) 景気動向

ホテル・旅館経営は、景気動向の影響を受けやすく、実際、高度成長、バブルとその崩壊、リーマンショック等に因る景気動向は利用者数に大きく反映された。好景気には宴会場、客室の稼働率も高く、高収益が見込まれる。施設、内装、調度品等に投じられる資金の配分率も高くなる傾向がある。豪華さや高レベルのサービスはホテル・旅館の社会的評価を高くし、その華やかさから就職願望を抱く人も増える。一方、景気低迷期には売上の減少、収益悪化に伴う人件費の削減など、従業員の生活面にもその影響が及ぶ。そのため、労働処遇条件も厳しくなり、高品質サービスの提供

が困難な状況に陥り、従業員の就業意識にも影響を及ぼす。

また、景気低迷期は、多くの企業が新卒採用の抑制・中止を行う。その結果、特に中核人材である中堅層に大きなしわ寄せが及ぶ。この実態について戎野・小熊・村杉(2014)は「中堅層は非常に多忙な状態にあり、業務量の増加により残業は増え、後輩や部下を教育したり、コミュニケーションをとる時間が不足し、これが若年層の育成さらには早期離職の問題に繋がっている」と指摘する。

ホテル・旅館も例外ではない。こうした状況は、若手世代の就業意識にも大きく影響を与える。

一時期、採用人数を控えた時期があった。その結果、一番大切な20代後半から30代が極端に少なくなり、人員構成に凹みが生じた。部長クラスはある程度いるが、その少ない世代クラスの人たちが下の指導をしなくてはいけない、上の指示もこなすという、厳しい状態が続いた。その少ない世代の人たちにかかる負担、責任が大きくなり、過剰な負荷がかかった。景気の良い時代に入社した世代は、先輩たちが多くいて、いずれこうなっていくという明るい未来があった。でも、この凹み世代は負担が大きいことに加え、上のポストが詰まっている。そこで、当ホテルでの経歴を生かして別のホテルに行けば待遇もよくなるという事

で、退職する人も少なくなかった。そうするとさらに悪循環になり、凹みが増す。(ラグジュアリーホテル人事課長 50代)

人件費を下げるためか、会社は管理職を多く設けました。月数万の手当だけで残業の拘束時間が何時間になっても定額ですから。偉くなるほど定時に帰れず給料が下がっていく上司の状況を見て、若い人は、この会社には希望はない、早く辞めよう、という事になる。(シティホテル管理職 40代)

(2) 業界

①慣習

ヒアリングを通してよく聞かれるのが、業界特有の慣習である高い人材流動性、人材マーケットの特殊性である。業界内の組織間移動が比較的オープンに行われる慣習がある。ある一定のホテルで経験を積んでいることがキャリアとして評価される傾向にあり、中堅層である30～40代が他ホテルに転職することは、よくあることだという。もっとも他のホテルに移動しないと上の職位に進めないという状況もある。転職の背景には前述した景気低迷による人員削減、中堅層の過重負担、中堅層の補充¹⁴⁾、新規開業に伴う集団移動、ポスト不足による他社への転職等がある。但し、業界内の情報共有が濃密で、スムーズな転職には人間性、スキルの高さ等が条件になるという。

また、若い世代について、計画的な離職ともいえるような次のような指摘もある。

2、3年くらいホテルの第一線を経験すればいいという軽い気持ちで入職する人もいる。上に行きたい人は離職しないが、こういう人は、数年経つと他の業種にいく。(シティホテル元経営者 50代)

リゾートホテルなので、仕事とリゾートを両立させ、楽しもうという人もいる。数年経って、実家からそろそろ戻ってきなさいと言われると、帰ってしまいます。(リゾート系ホテル管理職 40代)

転職に関しては、アンケート調査によると同業他社よりも異業種からの転職が最も多い。中堅層の移動が比率として高いが、中堅層不足と

図4 就業意識に影響を及ぼす要因

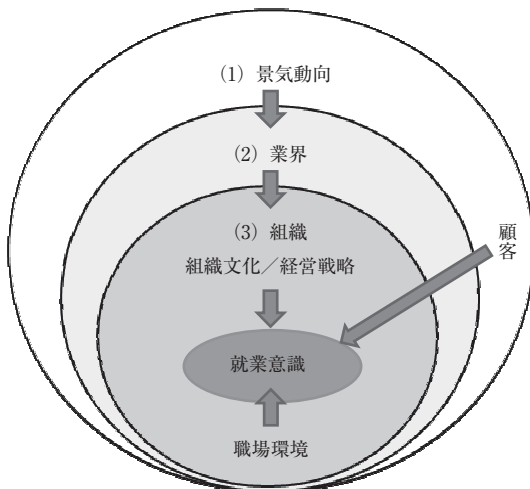


図5 入職時の状況 — 新卒・転職

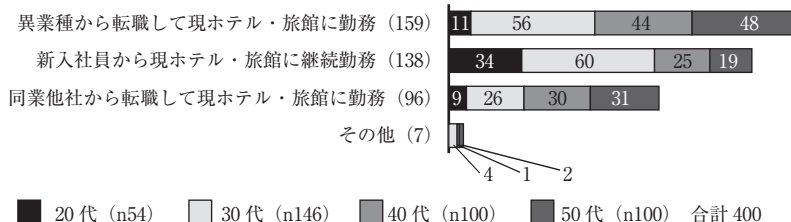
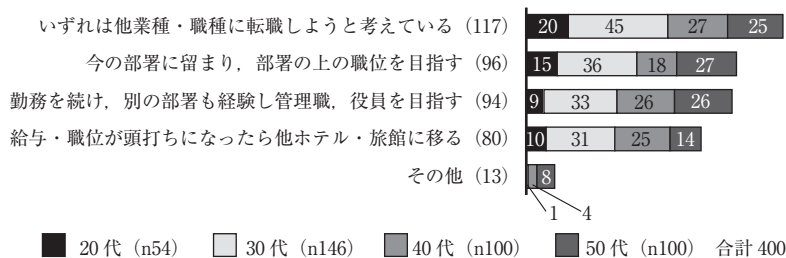


図6 今後の方向性



の関連が考えられる (図5)。

また、今後の方向性に関しては、アンケート調査によると、将来的に他業種に転職しようとしている人が最も多い。今後も現ホテル・旅館に留まる人と、離職・転職を考えている人の割合は、ほぼ同じ程度である。ヒアリングでも同様の傾向が見られたが、離職、転職に対するハードルの低さは宿泊業界従事者の就業意識の特徴といえる (図6)。

②経営形態、業態の多様性

経営形態は、ホテルを本来業務とする独立型に加え、異業種の鉄道系、不動産系、金融系等のグループの一事業として、安定した経営基盤と成長性を背景に参入するケースが増加している。また、日系・外資系、独立型・チェーン型もある。

ホテル・旅館の種類は、高料金でゴージャスなラグジュアリー系から、中程度に位置するシティホテル、宿泊に特化したシンプルなビジネス系など多様である (図7)。

(3) 組織

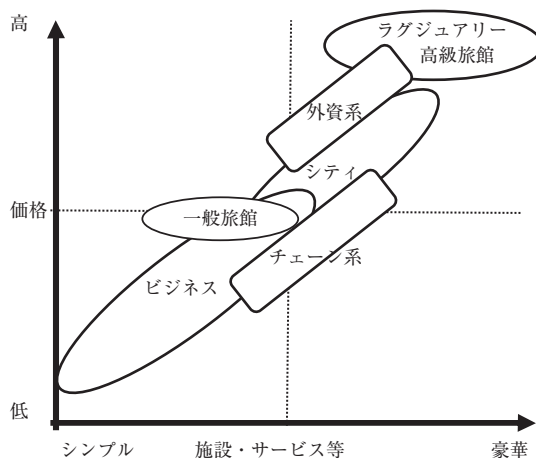
①組織文化

組織文化は、「組織メンバーに共有された文物、価値観、基本的仮定のセット」(シャイン Schein, E. H) と定義される。文物とは、「服装、仕事の進

め方、メンバーの慣習的行動」等であり、価値観とは、「物事の評価や優先順位を決める基準となるもの」である。基本的仮定とは、「人間や組織、環境の本質に関する信念」等であり、シャインは基本的仮定が組織文化の本質だとしている。

文物の例としてホテル・旅館のユニフォームがある。価値観には、行動指針、〇〇スピリットなどがある。基本的仮定の例としては、従業員満足を高めることが顧客満足以に繋がると考える組織か、人は金銭的報酬が高ければ働くとする組織

図7 ホテル・旅館の多様性



か、それぞれ従業員への管理方法が異なってくる。組織文化が従業員の意識下に深く浸透することにより、従業員として何が適切か判断できるようになり自発的な行動への動機づけに繋がると考えられる。何のために仕事をするのか、何に価値を置くのか、お客様に何を提供したいのか等、就業意識に深く影響する重要なものと考えられる。

トップは精神性を重視し、「自分の仕事を通してお客様にいい時間を提供する、ゆっくり寛いでいただく」ことを大事にするように、常日頃から言われていました。また、このホテルは働く人を大事にしてくれます。働きやすく居心地がいいです。お互いに助け合うことが自然に行われており、仲がいいです。先輩たちがそんな社風を作ってくれました。(ラグジュアリーホテル人事課管理職 50代)

お客さまに集中できる職場にするため、まずは社員の満足度を大事にしています。30年前から保育園や母子寮を設置し、料理の自動搬送システムなどの合理化も進め、その分表に出てお客さまのお役に立つ仕事をしてもらおう。おもてなしと料理は旅館の本業であり、客室係と調理人だけは減らしたくないです。¹⁵⁾ (大型高級旅館 経営者)

②経営戦略

組織の経営戦略は、組織構造や人事施策等に反映される。たとえば、利益最優先を目指す組織では、コスト削減、スピード感のある効率的経営のためにも部門数は最小限に抑え、階層も単純化、平準化され、職位の幅を狭め、運営の最高責任者(ゼネラル・マネジャー:GM)をトップにその下にマネジャー・リーダークラス、その他は一般社員という構成にする。スタッフそれぞれの職務権限を増大させ、より権限と責任を持たせることにより、権限の与えられた範囲内のことは、上司の了承を得ることなく、スピード感のある柔軟で融通性のきく臨機応変な対応が可能になる。職務の幅が広い場合ハードではあるがやりがいや有能感を抱く従業員がいる一方で、職位の数が限られていることにより、次のようなケースもある。

若い時から一定の裁量権があり仕事はやりがいがあつた。しかし30代を過ぎた頃、上のポストが塞がっており頭打ち状態になった。同世代も同

じ状況であり、このまま給料も役職も頭打ちになっているのなら外に出ざるをえない、こういう構造で新陳代謝を図っているのかと思ひ至り、結局は退職した。(元外資系ホテル 30代)

一方、比較的規模が大きい組織の中には、部門数が多く、サービス実務の面でも細分化されており、階層も少なくとも5、6はあるというところもある。たとえば、GMに相当する総支配人、補佐する副総支配人、各部門の長に当たる支配人、現場部署の責任者であるマネジャー、アシスタントマネジャー、現場の一般職員という階層である。

上司が比較的長い期間を通して部下の働きぶりや素養をよく見ており、適材適所に配置するようにしている。学歴などは関係なく部長職になることもある。客室係の中から出世する人もいる。このような先輩・上司を見ているので目標ができ、仕事がハードでもモチベーションを維持できるようになる。(ラグジュアリーホテル管理職 50代)

V 定着・離職の構造と対応策

1 定着・離職の構造

Ⅱでは入職前に抱いていたホテル・旅館で働くことへの想いと入職後の落差(ギャップ)について述べた。労働処遇条件や職場の人間関係に多くが(ギャップ)を感じているが、「お客様に心を込めたサービスを提供したい」という想いを入職後も変わらずに抱き続けている従事者が少なくないこともヒアリングを通して確認できた。

また、周囲の状況や環境等の影響により就業意識には変化が生じる。Ⅲ、Ⅳでは就業意識に直接的・間接的に影響を及ぼす様々な要因をみてきた。以上の内容を整理したものが(表1)である。要因の中で「景気動向」は組織の努力で変えられるものではなく、長く定着した「業界」の慣習等もすぐには変えにくい。一方太枠で囲んだ「職場環境」「組織」は、働き続けたがったが、“不本意ながら離職した”というケースを定着へと変えられる可能性がある。定着・離職に共通して挙げられている項目がある。①職場の人間関係、②労働

表1 定着・離職の構造

	就業環境	組織	顧客	業界	景気動向
定着	<ul style="list-style-type: none"> ・良好な人間関係 ・チームワーク、相互協力、支援体制 ・部下を見守る仕組み ・OJT等、育成に熱心 ・「したい」接客ができる ・厳しい労働処遇条件に勝る職務満足、達成感 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の安定 ・人を大切にす文化 ・ポスト（職位）数、専門職等が一定以上 ・教育・研修制度の充実 ・褒賞制度等モチベーション向上の制度・仕組み ・一定の裁量権が付与された自律性・主体性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホスピタリティあるサービスへの肯定的反応、感情労働の醍醐味 ・顧客との信頼関係構築 ・指名・リピーター ・‘人’としての成長実感 ・仕事への誇り・充実感 	<ul style="list-style-type: none"> ・豪華な施設・庭園等を舞台に一流のサービス ・マナーを体得・実践 ・対人サービス業特有の、直接的な顧客からのお礼・感謝の言葉による職務満足、自己肯定感 	<ul style="list-style-type: none"> ・好景気に伴う高稼働率、好業績、経営の安定 ・施設等の新設、リニューアル ・高い社会的プライド・ステータス
離職	<ul style="list-style-type: none"> ・労働の量・質に対する報酬等のアンバランス ・有給休暇取得の困難さ ・職場の人間関係が劣悪 ・居場所がない、非協力、セクハラ、パワハラ ・現実との落差（ギャップ）解消に向けた適切なサポートの無さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポスト（職位）、給料が頭打ち、上のポストを目指すことが困難 ・教育・研修機会が無い ・部門特有の風土に馴染めない ・マニュアル以外の対応が許されない 	<ul style="list-style-type: none"> ・常軌を逸した要求、理不尽なクレーム等への感情労働の過度な行使による精神的疲弊 ・上記に対する職場からのサポートの無さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・業界として離職・転職が慣習化（離職・転職へのハードルの低さ） ・数年、宿泊業を経験後、他業種へ転職という計画的ともいえる離職 ・業界他社の新規開業を機に立上げ業務に参加するため転職 	<ul style="list-style-type: none"> ・不況による採用抑制・中止等による中堅層の過剰負担 ・労働処遇条件の悪化 ・人員削減等に伴う負担増加 ・丁寧な接客対応が困難

処遇条件, ③教育・研修, ④一定の裁量の付与, である。これらは、個々の組織内で強化・改善が可能であり、詳細は2の定着のための対応策で述べる。また、②に関しては、改善事例を3で紹介する。

「顧客」に関しては、顧客との関係性による。信頼関係が築かれると肯定的反応を得やすくなり定着意識に繋がる可能性があり、反対に理不尽なクレーム等の対応が多くなると過度の精神的疲弊や自尊感情の低下等により離職意識が高まると考えられる。ただし、この点に関しても①の職場の人間関係が良好で周囲の適切なサポートにより、離職意識が低下する可能性がある。ヒアリングでも、入職後は要求度の高い顧客への対応で苦慮し一旦は離職を考えたものの、周囲のサポート、研修や本人の努力により職務遂行能力が向上し、顧客と信頼関係が徐々に構築され、対人サービスの醍醐味を知るようになった、という声が聴かれた。

2 定着のための対応策

本章では、組織コミットメント（転職や離職につながる組織に対する態度）の1つのタイプである、情緒的コミットメント（組織のために働きたい、組織に居続けたいから居続けるという組織への好意的な感情が基にある）の視点から対応策を検

討する。情緒的コミットメントは、Mowday Steers and Porter (1979) によると、組織の目標と価値への強い信頼、組織のために進んで努力する意思、組織のメンバーを維持したいという欲求の3つのファクターによって特徴づけられるという。

情緒的コミットメントの強い人は組織の価値観を受容し、組織に誇りをもっている人といえる。組織の側が情緒的コミットメントを強くする要因として、i 職場の凝集性が高い、ii 職場や組織メンバー同士の団結力や一体感、iii 役割の明確化、役割葛藤がない。（役割過剰になると情緒的コミットメントが低下）、iv 居場所があり、居心地がよい、v 職場や組織の中できちんとした役割や存在意義が見いだせること、それを組織から明確に示されること、が挙げられる。

上記の情緒的コミットメントを強くする要因を2つに分類し、ヒアリング事例を交えながら対応策を検討する。

(1) 職場の人間関係、チーム力の強化

(i 職場の凝集性が高い、ii 職場や組織メンバー同士の団結力や一体感、iv 居場所があり、居心地がよい)。

対応策として次の3点が考えられる。①職場を常に「見守る人」を置く、②チーム力を強化する、③後輩・部下をサポートする仕組みをつくる。

①職場を「見守る人」の例

総支配人が、館内を見守り、「どうですか」と声をかけて下さり、日頃から何かあれば言える風通しの良い環境や雰囲気醸成して下さった。存在自体が有り難かった。部門の壁を越えてコミュニケーションが良く取れていた。(ラグジュアリーホテルフロント業務 40代)

社員はご縁があって一緒に働くことになった“家族”だと思っています。少しでも長く働いてもらえるよう、体調は悪くないか、変わったところはなにかと常に目を配っています。(大型高級旅館女将)¹⁶⁾

普段から職場と従業員を見守っていれば、微妙な変化に気づき、迅速な対応に結びつく。従業員の心身の状態を見ることで、人目に付きにくい所で行われることのセクハラの見解にも繋がりがやすくなると思われる。

②チーム力の強化

組織・チームの価値観、判断基準の明確化及び共有が重要となる。

経営理念に基づく価値観・判断基準は、チーム内の相互学習・研修、ミーティング等様々な機会を通して全員が共有することが非常に重要である。なぜならば、対人サービスに対する価値観や判断基準の相違がチーム内の人間関係等に軋轢をもたらし、ストレスの原因になることが少なくないからである。個々のメンバーのタイプや価値観を超えたチームとしてのルール・判断基準をよく話し合っ取り決め、共有することにより、目標に向け一体感が醸成されチームの連携強化、チーム力発揮に繋がる。

③後輩、部下の「想い」をサポートする仕組み

お客様に対するおもてなしの気持ちもやる気があり、もともと意識は高い。その意識を具体的に行動にすることが大事だが、気持ちだけだとなかなかできない。忙しかったり余裕がなかったり、覚えなければならないも多く、目の前のことをこなすだけで精いっぱいになる。でも、常に両輪の部分をしっかりとして育くんであることが大切という意識が組織の中にある。忙しくても、「お客様を第一」というマインドを行動に上手に落とし込めるようサポートしている。(ラグジュア

リーホテル管理職)

お客様のお出迎えからお見送りまでをできる限り一人の客室係が担当します。(略)仕事量は膨大です。彼女たちにはきれいな笑顔でいてほしいけれども、働き通しで疲れていては笑顔は生まれません。少しでも体を休め、より質の高いおもてなしをしてもらうために始めたのが、新人が客室係をサポートする「もてなし係」という仕組みです。(大型高級旅館女将)¹⁷⁾

(2) 役割の明確化と承認

(iii 役割の明確化, 役割葛藤がない, v 職場や組織の中できちんとした役割や存在意義が見いだせること, それを組織から明確に示されること)

①メンバーの役割並びに責任範囲の明確化と共有

対人サービスの現場では、顧客からの個別具体的なニーズへの対応を求められることが多い。そのため、ともすると役割・責任の範囲が不明確になりやすいという特性がある。役割や職務の範囲の曖昧さは、過度の業務量、ストレス、精神的疲弊をもたらす可能性が高い。「何が自分たちの役割なのか、どこまでがすべきことなのか」等、組織全体の方針を前提に、チームとして役割及び業務の範囲を可能な限り明確化し共有することが必要であり、相互協力や連携、個人の負担の軽減に繋がる。

②サービス・コンセプトの明確化・共有化

「サービス・コンセプト(顧客に提供すべきサービス・価値)」の明確化、特に「誰に、何を、どのように」提供するかを明確にすることで、現場にコンセプトが浸透し、具体的な行動に落とし込むことが可能となる。そのことにより現場では、どのような人に、どのようなサービスや価値を、どのように提供していくか等、サービス提供のプロセスにまで踏み込んで考えることができる。

その明確化を図るために、褒賞制度を設けたり、評価を客観的に示す上司の言葉や手当てに反映させる運用は、共有化という観点からも重要である。

年間大賞を食堂、通用口に投票箱を置いて皆で投票して選びます。「お客様のことに常に考えてい

る、意識が高い、これ見よがしではない」サービスが評価されます。選ばれた大賞事例を、素晴らしいのでみんなでやりましょう、という事になり、組織全体に波及します。団体賞もあります。部下に教えられます。(ラグジュアリーホテル管理職 50代)

私も現場に立ち働く姿をよくよく見て、個々の長手を把握するよう心掛けています。自然な心遣いとは教えられて身に付くものではなく、体で覚えるもの。長所や美点を見出したらとにかく誉めて伸ばします。大切なのはまめに言葉を掛けること、評価すべきところは言葉とお手当などできちんと示すことです。逆に間違ったことがあれば、自分の目で確かめたことをその場で注意し、人づてに聞いたことでは叱らないと決めています。(大型高級旅館女将)¹⁸⁾

3 対応策事例——鶴巻温泉「陣屋」¹⁹⁾

低い労働処遇条件を劇的に改善し、結果として就業意識を大きく前向きに変えた事例として、陣屋の事例を紹介する。

ITをフル活用することで従来は従業員が行っていた無駄な作業を省き、余裕のできた時間を顧客への質の高いサービスに向けたことで、顧客満足度が向上した。料理等の質を高くし宿泊費を徐々に上げていき、業績も上がったが、先頭に立って休みなく働き続けた女将の、「働く人の生活の質が上がらないと意味がない」との思いから、週の3日を休館にする等、労働処遇条件の改善に着手した。その結果、離職率は33%から4%になった。以下は、成果の一部である。

- ・客室18室 年商6億円、EBITDA率 30% (10%以上が繁盛旅館の業界基準)。
- ・週の宿泊営業日4日(月、火、水は宿泊休館日)
- ・正社員は30名、平均年齢30歳(業界平均年齢45歳)主体的に幅広く活躍できる。
- ・正社員の平均年収400万円(業界平均250万円)、初任給25万円(業界平均17万)。
- ・労働生産性1000万円(業界平均470万円) マルチタスク化により活躍の場が広がる。

本事例では、IT活用が売り上げに大きく貢献したが、それと共に大きな改革の原動力になった

が、「サービス業は、働く人の『人に喜んでほしい』という思いに頼りすぎていた」「従業員とその人生を大切にする」という経営トップである女将の姿勢である。また、旅館やホテルで働く人がしっかりキャリアを積めるようにしたい、という「キャリアデザイン」も考えている。その背景には、「旅館は、観光立国を目指す日本の大事なコンテンツで、日本の魅力を世界に発信する大事なメディア」であり、そのような「大きな存在意義のある旅館を担う人材をしっかり育成したい」という、女将の考えがある。

ホスピタリティのあるサービスをお客様に提供する旅館だからこそ、まずは「従業員へのホスピタリティ」を提供する仕組みが必要であろう。業界で当然とみなされ、手を付けにくかった労働処遇条件の改善を考える上で貴重な事例である。

VI おわりに

他産業と比べ労働処遇条件が厳しいにもかかわらず、宿泊業従業員は、基本的にお客様に心を込めたサービスを提供したいという強い思いを持って入職していることがヒアリングやアンケート調査を通して判明した。このホスピタリティ溢れる精神を維持しながら、対人サービスの現場でその思いを十分発揮するためには、健全な職場環境(良好な人間関係、チームワーク、相互サポート等)、適切な労働処遇条件(心身が疲弊しすぎない労働・拘束時間、労働に見合った報酬等)が欠かせないことも確かめられた。

宿泊業にとって、ホスピタリティ精神があり知識と業務経験を積んだ有為な人材の他業種流出をいかに防いでいくかは恒常的な労働力不足が想定される社会情勢にあって、喫緊の課題である。前述した陣屋の経営トップである女将の従業員を大切にする姿勢とそのための慣習に囚われない改革は、この課題に対する重要なサジェスションとなる。不本意な離職を減少させ、定着率を上げるための施策・仕組みを実行・推進するうえで大きな決め手となるのは、信念のある経営トップの強いリーダーシップといえるのではないだろうか。

- 1) みずほ銀行、「宿泊・ホテル業界の動向」。
- 2) ホテル・旅館の従業員、ホテル・旅館経営者、大学観光学部系教員、大学4年のホテル内定者等 計14名。
- 3) 対象：ホテル・旅館の従業員（正社員400名）内訳は付表参照。
- 4) 厚生労働省「平成29年度保健・衛生行政業務報告例」生活衛生関係施設数より。
- 5) 総務省統計局「平成30年労働力調査」。
- 6) 厚生労働省HP「平成29年雇用動向調査」。
- 7) 厚生労働省HP「平成25年若年者雇用実態調査」。
- 8) 雇用形態別（複数回答）。
- 9) 厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」。
- 10) 国税庁「平成29年分民間給与実態統計調査」。
- 11) 日経 Biz Gate (2016/1/20版)。
- 12) マルコム・トンプソン (2007:42-44)。
- 13) 宇田川悟 (2014), 料飲部門の雰囲気を理解するのに役立つ。
- 14) 昨今、自社ホテル内で作成した管理者プログラムによる教育研修で、5年で中堅クラスを育成するチェーン型ホテルもある。
- 15) 日経 Biz (2016/1/13版)。
- 16) 出所：関塾 <http://www.kanjuku-hiraku.com/interview/140.html> 2019年4月アクセス。
- 17) 日経 Biz Gate (2016/1/20版)。
- 18) 日経 Biz Gate (2016/1/20版)。
- 19) 陣屋HP, 日本経済新聞2017年11月28日, 朝日新聞2017年12月29日。

参考文献

上野山達哉 (2002) 「ホテル産業における人的資源管理の内的整合性と変革」『福島大学地域創造』第14巻第2号。
 宇田川悟 (2014) 『ホテルオークラ総料理長小野正吉』柴田書店。
 戎野淑子・小熊栄・村杉靖男 (2014) 「職場における中堅層の現状と課題——労使関係の視点から」『日本労働研究雑誌』653号。
 オータパブリケーションズ (2018) 『ホテル業界就職ガイド2020』オータパブリケーションズ。
 佐藤郁也・山田真茂留 (2004) 『制度と文化——組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。
 鈴木博・大場祺一郎 (1990) 『ホテル経営教本』柴田書店。
 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人——キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
 田村尚子 (2018) 『感情労働マネジメント——対人サービスで働く人々の組織的支援』生産性出版。
 トンプソン, マルコム (2007) 『日本が教えてくれるホスピタリティの神髄』祥伝社。
 開本浩矢編 (2019) 『組織行動論』中央経済社。
 山口一美 (2006) 「観光業と職務満足——旅行会社の場合」『文教大学国際学部紀要』17巻1号。
 Mowday, R.T., L.M. Steers, and L.W. Porter (1979) "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*.
 Schein, E. H (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass. (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化——生き残りの指針』白桃書房, 2004年)。

付表 Web アンケート (リサーチ会社) 2019年3月実施 (複数回答)

◆対象者 400名 正社員

全体	400	
性別	男性	296
	女性	104
性年代	男性 20代	19
	男性 30代	98
	男性 40代	88
	男性 50代	91
	女性 20代	35
	女性 30代	48
	女性 40代	12
	女性 50代	9

◆所属部門

	n	%
全体	400	100.0
宿泊部門 (ベル, フロント)	140	35.0
料飲部門	42	10.5
宴会部門	25	6.3
客室部門	31	7.8
管理部門 (人事・総務・営業, 経理等)	111	27.8
セールス・マーケティング部門	34	8.5
その他:	17	4.3

◆所属ホテル・旅館

	n	%
全体	400	100.0
ビジネスホテル (宿泊機能中心)	169	42.3
シティホテル	112	28.0
ラグジュアリー	46	11.5
リゾート系	82	20.5
一般旅館	58	14.5
高級旅館	30	7.5
外資系	30	7.5
チェーン系	31	7.8
その他	2	0.5

たむら・ひさこ 西武文理大学サービス経営学部教授。
 最近の主な著作に『感情労働マネジメント——対人サービスで働く人々の組織的支援』(生産性出版, 2018年)。組織行動論/サービス・マネジメント専攻。