

## 労働生産性の高い旅館のマネジメントに関する考察

夏目 千恵子<sup>1</sup>

### Considerations on Management of Inns with High Labor Productivity

NATSUME Chieko

#### 1. はじめに

##### 1-1 宿泊業におけるサービスの特性

本研究では、労働生産性（以下、生産性）が特に低いとされているサービス業の一例として旅館業を取りあげ、労働生産性の高い旅館における従業員満足（以下 ES）のあり方を調査した。

一般的にサービスの特性について、コトラーらが（①無形性、②非均一性、③消滅性、④同時性）を4つ示している。中小企業基盤整備機構(2017)によると、このサービスの特性の「同時性」などから、宿泊業の繁閑の差が生じることが生産性を低くする要因の一つと考えられる。特に旅館では夏休み期間の8月とオフピークの月では、稼働率に20%以上の開きが出ている。繁閑の差は、曜日ごとや1日の間の時間毎にも存在する一方で、同じくサービスの特性である「消滅性」からサービスは在庫することができないため、宿泊業の経営では、いかに繁閑の差をなくすか、あるいは繁閑の差に上手く対応することが生産性を上げる鍵となっている<sup>2</sup>。

また、厚生労働省（2014）によると、宿泊業は年間365日24時間営業するという業務の形態により労働集約産業の典型とされる。その上、拘束時間が長く、労働効率が悪いのである。

##### 1-2 宿泊業の人事労務管理上の問題点

厚生労働省の『賃金構造基本統計調査』によると、宿泊業の2020年の年間賃金は362万円であり、2019年は356万円、2018年は361万円である。年間賃金の全産業平均は2020年が487万円、2019年が501万円、2018年が497万円であったので、宿泊業は全産業の平均より2割以上低い水準となっている。

また、総務省の『労働力調査』によると、2020年の宿泊業の月間平均就業時間は142時

---

<sup>1</sup> 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員 / 大阪観光大学観光学部 非常勤講師

<sup>2</sup> 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2017)『中小旅館業の経営実態調査』10頁。

間で、全産業平均 130 時間に比べて長い。そのうえ、厚生労働省の前述の調査によれば、2020 年の宿泊業の平均勤続年数は 10.2 年で、全産業平均の 11.9 年、製造業平均の 14.5 年を下回る。さらに、宿泊業は日本の産業の中でも同一業種内でも企業間移動が可能かつ活発な業種であることも影響していると言われているが、観光業の中核である飲食・宿泊業における 2018 年度の離職率は 26.9%であった。国全体の離職率は 14.6%であるので宿泊業の離職率は非常に高い。

離職率が高いことは、どのような問題が生じるのであろうか。

宿泊業において離職が組織にもたらす問題として、飯嶋 (2001) は、①募集・採用、②教育・訓練、③離職者の業務を補完するために要した費用といった直接的な影響 3 項目と、④離職の連鎖化、⑤組織の不安定化、⑥勤労モラルの低下、⑦組織内コミュニケーションの劣化、⑧統制・効率追求型人材管理手法への転換、⑨生産性の低下、⑩評判の棄損と顧客の喪失の間接的影響 7 項目の併せて 10 項目を挙げている。飯嶋が指摘しているように、離職率が高いことにより労働生産性は低下するのであり、離職率を低く抑え定着率を高めることができれば労働生産性は高めることができる、と考えられる。

### 1-3 研究の背景と目的

日本の労働生産性の低さが問題となっていることは、広く知られている。経済産業省 (2022) によると、サービス産業の生産性が低く、中でも特に宿泊業の生産性は低いと指摘されている。しかも、大規模な施設より小規模な施設の生産性が低いのである。

労働生産性とは、労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したものであり、労働者の能力向上や効率改善に向けた努力、経営効率の改善等によって向上する<sup>3</sup>と言われている。将来的に人口減少が見込まれる中、日本国経済の更なる成長のためには、全企業 359 万社のうち 99.7%を占める中小企業、そして、GDP 国内総生産の 7 割を占めるサービス産業の生産性を高めることが重要となってくるのである。

そのような中であっても、高い宿泊料金を設定しているにもかかわらず、高い稼働率を維持し、高い労働生産性をキープしている小規模な旅館がある。以上のことを踏まえて、本研究においては「特定の小規模旅館が、高い稼働率を維持し、高い労働生産性をキープしている理由を従業員満足度の視点から考察する」ことが本研究の目的である。

## 2. 旅館の労働生産性を上げるために

### 2-1 サービス・プロフィット・チェーン

1990 年代の初期から、サービス・マーケティングの研究分野を中心に、従業員満足と顧客成果の関係についての研究がされるようになった。その主な論点は、従業員満足が顧客満足に大きな影響を及ぼすというものである。そして、本研究のようなサービス・マネジメン

---

<sup>3</sup> 内閣府 (2022) 『世界経済の潮流 2022 年 I』第 2 章 持続的な経済成長と労働市場 第 2 節 労働生産性及び賃金の動向 1 頁。

トの研究分野では、従業員と顧客の関係に関わる議論は、サービス・プロフィット・チェーン（以下、SPC）を理論的なベースに研究が進められてきた<sup>4</sup>。

SPC とは、ハーバード大学のヘスケット（1994）らによるもので、次のいくつかの要因が、相互に・直接・協力に結びついていると考える発想である。その要因とは、利益、成長、カスタマー・ロイヤルティ、カスタマー・サティスファクション、カスタマーに提供されるモノあるいはサービス、従業員の能力とサティスファクションとロイヤルティと生産性、などである。組織の内部サービス品質（福利厚生・教育制度・給与や待遇など内的サービス）の向上が現場の従業員満足、組織へのロイヤルティ、生産性、そしてサービス品質を向上させ、それにより顧客満足や顧客ロイヤルティを生み出し、最終的に収益性の向上につながるという考え方である。

## 2-2 従業員満足（職務満足）

職務満足に関する研究の歴史は古く、アメリカのウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場で 1924 年から 1932 年の間に行われたホーソン実験に端を発し、1929 年頃から行われていた。そして、1959 年に提唱されたハーズバーグの二要因論（動機付け－衛生理論）の提唱は、職務満足研究に大きな影響を与えている。

二要因理論においては、従業員満足（以下、ES）は、動機付け要因と衛生要因に分けられるとしている。動機付け要因には、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性が含まれ、衛生要因には、監督のしかた、会社の政策と経営、作業条件、対人関係（上司、同僚、部下）、地位、職務保障、給与、個人生活からなっている。動機付け要因は、動機付けられる因子になんらかの刺激を与えると、強いやりがいを持って仕事を行うようになるため、ES を向上させるために積極的に改善すべきものである。一方で、衛生要因は、基本的にはあって当たり前の因子であるため、普段はあまり気にしないが、何らかの事情で低下すると、従業員満足を大幅に引き下げる危険性がある。衛生要因を改善し、動機付け要因を高めていくことが、ES の向上につながると考えられる。

テイラー（2015）の研究においては、2012 年に行われた観光地宿泊業従事者の調査研究の中で、業界、職場、仕事に対しては満足している人財が不満を持つ人財の割合を上回っているのに比して、唯一不満が満足を上回った対象が、経営者の従業員に対する ES 努力であった、としている。

## 2-3 旅館の労働生産性

労働生産性とは、「就業者一人当たりが働いて生み出す付加価値」を意味するが、旅館などの現場においては、売上を人数で割った「一人当たりの売上高」で量るのが普通であるから、分母となる人の数を減らせば生産性が改善されると考えられる。一方、労働生産性を上げるもう一つの方法は、分子となる売上を増やすことである。お客様に付加価値を理解して

---

<sup>4</sup> 徐彬如・馬駿(2020)「サービス組織における従業員満足が顧客成果に与える影響：文献レビュー」『富山大学紀要・富大経済論集』第 66 巻 第 1・2・3 合併号、105 頁。

いただくことができれば、高価格であっても納得して利用いただくことができる。付加価値のついた商品・サービスを提供することができれば、高価格であっても受容され、収益性を高めることができ、それによって労働生産性も向上するという好循環を生む<sup>5</sup>。まさしく、小規模な高級旅館は、付加価値のついた商品・サービスを提供できているため、高価格が受容され、収益性を高めることができ、それによって労働生産性も上昇していると考えられる。

### 3. 仮説の設定

第2章の「旅館の労働生産性を上げるために」の章において、SPCについて述べた。SPCの起点となるのがESである。ESの重要性は、組織の規模の大小にかかわらずである。しかし、小規模な旅館は知名度や給与水準が低く、一般的には当初から質の高い従業員を雇用するのは難しいという背景がある。研究対象の小規模な高級旅館が高額な料金設定を行うためには、質の高いサービスレベルが要求される。質の高いサービスレベルの醸成のためには、経営者のESに関する意識を高めて従業員のESを高める取り組みが必須である。

テイラー（2019）によると、「従業員を惹きつけているのは、仕事のやりがい以上に仕事ぶりを評価してくれる職場、長期的に成長できる職場、仕事とプライベートを大切にできる職場、チャレンジできる職場、そして経営方針に共感できる職場であることがわかった。さらに、実際のES施策よりも経営陣のESへの姿勢が従業員の心をつかんでいることもわかった。例えば、研修制度があるか、よりは経営陣が人財育成を大切にしているか、が重要である。」としている。

上記先行研究からは、経営者が従業員を大切にするというESへの姿勢が従業員の心をつかみ、その組織の一員として就労することに満足とロイヤルティを感じさせ、従業員が高い勤労意欲と大いなるもてなしの気持ちを持って顧客に接することにより、それが顧客の満足につながり、再度の利用や新規顧客の紹介、さらに売上の増加となっている。まずはESを高めることが労働生産性を高める要因の1つと考えられる。

上記のことを踏まえた上で、下記のとおり仮説の設定を行う。

- 仮説1：労働生産性が高い小規模な高級旅館は、仕事ぶりを適切に評価してくれる。
- 仮説2：労働生産性が高い小規模な高級旅館は、従業員がチャレンジできる。
- 仮説3：労働生産性が高い小規模な高級旅館は、従業員が長期的に成長できると実感できる。
- 仮説4：労働生産性が高い小規模な高級旅館は、仕事とプライベートが両立できる。
- 仮説5：労働生産性が高い小規模な高級旅館は、従業員が経営方針に共感できる。

小規模な高級旅館の経営者が、上記仮説1から5までを充足するような職場を形成する

---

<sup>5</sup> HOTERES Online 『週刊ホテルレストラン』 (<http://www.hoteresonline.com/articles/5918>)  
2023. 1. 28

ような経営を行えば、所属する従業員は組織に定着し、付加価値の高いサービスを効率よく提供できるいわゆる「儲かる組織」になることができる。「儲かる組織」になれば、労働生産性が向上すると考えられる。

#### 4. 調査の概要および調査方法

前章で設定した仮説 1 から仮説 5 を検証するための調査の実施について説明する。

一般的に小規模な旅館の生産性は低いと言われているが、他の一般的な旅館に比べて小規模な高級旅館（客室単価が一泊一名 5 万円以上であり、一般財団法人日本旅館協会の定義に則り 30 室以下である旅館）を対象とする。そして、調査対象の小規模高級旅館の労働生産性が高い理由を、経営者・従業員へのインタビューもしくはアンケート調査によって明らかにする。

表-1 調査対象の旅館の労働生産性と稼働率

	旅館名	労働生産性（単位：万円）	稼働率
	旅館 A	1,900	85%
	旅館 B	1,500	80%
	旅館 C	900（非公開のため推定）	75%
（参考）	小旅館の平均	616（日本旅館協会資料） <sup>6</sup>	39.6%（宿泊旅行統計調査報告） <sup>7</sup>

今回調査対象の旅館は、小旅館の平均値を大きく上回る労働生産性の数値を示していることを確認の上、2021 年 11 月 9 日～2022 年 1 月 6 日の間に 3 軒の旅館を訪問あるいは ZOOM による面談を行うなどにより、経営者に対しインタビュー調査を実施した。調査後、経営者に各旅館の従業員へのアンケート調査協力を依頼し、回答を得た。そして、得た回答の中から定性調査（半構造化インタビュー）を依頼し、結果を文章化した。

なお、労働生産性は学問領域や取り扱う対象によってさまざまな定義がされているが、本研究においては、業界団体が採用している計算方式に則り、売上総利益（粗利益）を分子とし、就業者数で除した数値を労働生産性と定義することとする。

#### 5. 仮説の検証と考察

まず被験者の年齢、勤続年数などの属性情報を記載する（表 2～4）。そして、宿泊業従事者に向けた業界誌を発行する出版社のメールマガジン登録者 816 名分（回答者は広く宿泊業従事者とされているが、8 割程度が 100 室から 200 室規模のシティホテル・ビジネスホテル・リゾートホテルの勤務者であった。）の回答を分析したテイラー（2019）の先行研究

<sup>6</sup> 一般社団法人日本旅館協会(2020)『令和元年度営業状況等統計調査』17 頁。

<sup>7</sup> 観光庁(2020)『宿泊旅行統計調査報告』9 頁。

と全く同一の質問を実施し、その回答との比較を集合棒グラフを用いて行うが、有意差の有無を判断するためにカイ二乗検定を行う。そして、小規模高級旅館に勤務する従業員の回答から、一般的な宿泊施設に勤務する従業員の職場環境要因との違いを明らかにする。

### 5-1 回答者の属性情報

回答者 59 名のうち男性は 26 名、女性は 33 名。年齢は、20 歳代が 39%、30 歳代が 27%、40 歳代が 15%となっている。勤続年数は、どの層も満遍なく回答を得ている。

表-2 性別

項目	%	n
男性	44.1	26
女性	55.9	33
(n=59)		

表-3 勤続年数

項目	%	n
1年未満	22.0	13
1年～3年	17.0	10
3年～5年	20.3	12
5年～10年	22.0	13
10年以上	18.7	11
(n=59)		

表-4 年代

項目	%	n
20歳以下	0.0	0
20歳代	39.0	23
30歳代	27.1	16
40歳代	15.3	9
50歳代	10.2	6
50歳代以上	8.4	5
(n=59)		

### 5-2 仮説検証 (仮説 1～5)

#### (1) 仮説 1 の分析結果と仮説検証

仮説 1: 労働生産性が高い小規模高級旅館は、仕事ぶりを適切に評価してくれる

#### (2) 仮説 2 の分析結果と仮説検証

仮説 2: 労働生産性が高い小規模高級旅館は、従業員がチャレンジできる

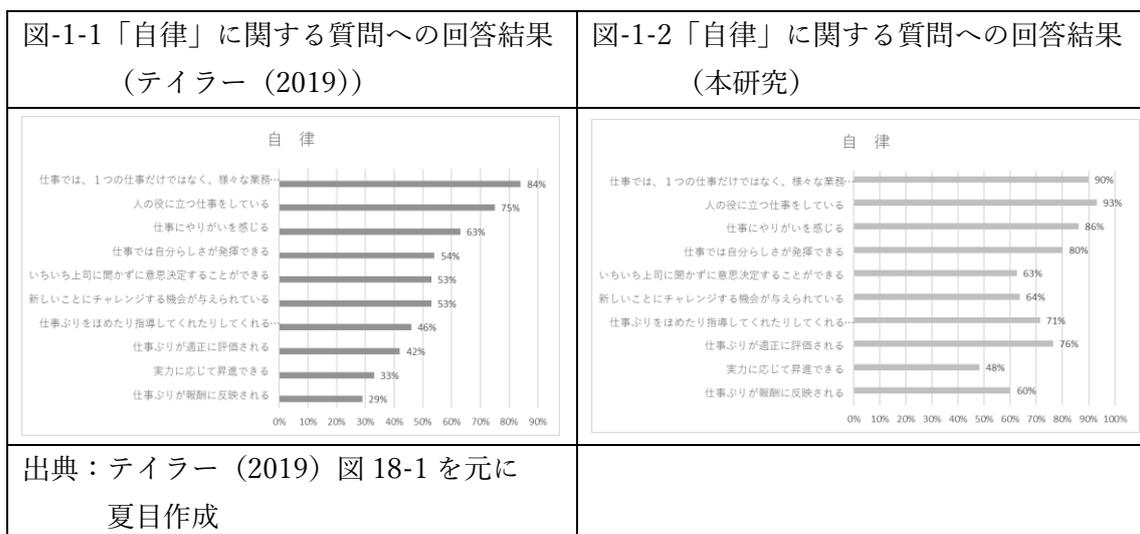


表-5-1 「仕事ぶりを適切に評価してくれる」に関する質問への回答結果				表-5-2 「チャレンジできる職場である」に関する質問への回答結果			
テイラー (2019)	質問	仕事ぶりが適正に評価される		テイラー (2019)	質問	新しいことにチャレンジする機会が与えられている	
	回答(%)	42%			回答(%)	53%	
本研究	質問	仕事ぶりが適正に評価される		本研究	質問	新しいことにチャレンジする機会が与えられている	
		はい	いいえ			はい	いいえ
	回答(%)	76%	24%		回答(%)	85%	15%
	回答(実数)	42	13		回答(実数)	50	9
	カイ二乗値	24.62093			カイ二乗値	22.4852	
p値	0.000001		p値	0.000002			
出典：図 1-1 と図 1-2 を元に夏目作成				出典：図 1-1 と図 1-2 を元に夏目作成			

「仕事ぶりを適切に評価してくれる」職場であるとの質問に対する肯定的な回答の割合が、先行研究が 42%であったのに対し、筆者の研究では 76%という数値であった。先行研究と筆者の研究の相関関係に関するカイ二乗値は 24 を超え、非常に大きいと言える。また、同じく p 値は一般的な有意水準 0.05 を下回り、帰無仮説を棄却することができると言える。即ち、今回の結果は明らかに有意な結果を示しているといえる。

個々のインタビュー結果を参照すると、自分の直近の上司であるアシスタントマネージャーや女将が、自分の仕事ぶりをよく見てくれていて、褒めてくれたり、修正すべき部分を的確に指導してくれることを語ってくれている。そういったことが一部の従業員のみではなく複数から聴取できていることから、旅館全体の育成方針であることが窺える。

また、「チャレンジできる職場である」との回答は、先行研究においては 53%であったのに対し、筆者の研究においては 68%であった。先行研究と筆者の研究の相関関係に関するカイ二乗値は 5 を超え、p 値は一般的な有意水準 0.05 を下回り、帰無仮説を棄却することができると言える。今回の結果は目立って大きいわけではないが、有意な結果を示していると言える。

インタビュー調査では、他の宿泊施設での就労経験のある従業員が、以前の勤務先では顧客へのサービス内容を制限されることがあったが、この職場では特に制限されることもない、というように業務における裁量の幅が大きいことを語ってくれた。また、会社としても様々な提案・改善案を募集して、それに従業員がチャレンジできる制度を設けており、そういったことからチャレンジできる職場であるとの認識があるのではないかと考えられる。

### (3) 仮説 3 の分析結果と仮説検証

仮説 3：労働生産性が高い小規模高級旅館は、従業員が長期的に成長できると実感できる。

図-2-1 「育成」に関する質問への回答結果 (テイラー (2019))	図-2-1 「育成」に関する質問への回答結果 (本研究)
出典：テイラー (2019) 図 18-2 を元に 夏目作成	

テイラー (2019)	質問	仕事を通じて成長できる	
	回答 (%)	51%	
本研究	質問	仕事を通じて成長できる	
		はい	いいえ
	回答 (%)	81%	19%
	回答 (実数)	46	11
	カイ二乗値	18.89004	
	p 値	0.000014	

出典：図-2-1 と図-2-2 を元に夏目作成

「長期的に成長できる」と実感できるとの質問に対する肯定的な回答は、先行研究においては 51%であったのに対し、筆者の研究においては 81%であった。先行研究と筆者の研究の相関関係に関するカイ二乗値は 18 を超え、非常に大きいことが言える。また、同じく p 値は一般的な有意水準 0.05 を下回り、帰無仮説を棄却することができると言える。即ち、今回の結果は明らかに有意な結果を示していると言える。

インタビュー調査において、会社が各種資格の取得のために経済的な支援と給与に反映させる制度を整備していることを聴取することができた。そして、表彰制度や料理・接客の社内コンテストの実施などにより、職務へのモチベーションを高めさせたり、スキルチェックシートを作成して段階的にスキルアップや成長ができるような評価制度を構築していることがわかった。そのような会社施策を通じて、長期的な成長が期待できると考えているのではないかと考えられる。

#### (4) 仮説 4 の分析結果と仮説検証

仮説 4：労働生産性が高い小規模高級旅館は、仕事とプライベートが両立できる

図-3-1 「働きやすさ」に関する質問への回答結果 (テイラー (2019))	図-3-2 「働きやすさ」に関する質問への回答結果 (本研究)																																																				
<p>働きやすさ</p> <table border="1"> <tr><td>同僚との関係は良好だ</td><td>97%</td></tr> <tr><td>部下との関係は良好だ (直属の部下がいる場合)</td><td>100%</td></tr> <tr><td>職場のコミュニケーションは良好だ</td><td>50%</td></tr> <tr><td>上司との関係は良好だ (直属の上司がいる場合)</td><td>91%</td></tr> <tr><td>職場の人間関係は良好だ</td><td>89%</td></tr> <tr><td>職場環境は安全・清潔だ</td><td>97%</td></tr> <tr><td>家庭・プライベートと仕事は両立できる</td><td>60%</td></tr> <tr><td>一日の勤務時間は適正だ</td><td>57%</td></tr> <tr><td>ハラスメント問題はない</td><td>97%</td></tr> <tr><td>有給休暇は取りやすい</td><td>21%</td></tr> <tr><td>福利厚生 (保険・諸手当・リクレーションな…)</td><td>77%</td></tr> <tr><td>業務量は適正だ</td><td>78%</td></tr> <tr><td>報酬 (給与・賞与) は適正だ</td><td>67%</td></tr> </table>	同僚との関係は良好だ	97%	部下との関係は良好だ (直属の部下がいる場合)	100%	職場のコミュニケーションは良好だ	50%	上司との関係は良好だ (直属の上司がいる場合)	91%	職場の人間関係は良好だ	89%	職場環境は安全・清潔だ	97%	家庭・プライベートと仕事は両立できる	60%	一日の勤務時間は適正だ	57%	ハラスメント問題はない	97%	有給休暇は取りやすい	21%	福利厚生 (保険・諸手当・リクレーションな…)	77%	業務量は適正だ	78%	報酬 (給与・賞与) は適正だ	67%	<p>働きやすさ</p> <table border="1"> <tr><td>同僚との関係は良好だ</td><td>97%</td></tr> <tr><td>部下との関係は良好だ (直属の部下がいる場合)</td><td>98%</td></tr> <tr><td>職場のコミュニケーションは良好だ</td><td>90%</td></tr> <tr><td>上司との関係は良好だ (直属の上司がいる場合)</td><td>92%</td></tr> <tr><td>職場の人間関係は良好だ</td><td>89%</td></tr> <tr><td>職場環境は安全・清潔だ</td><td>89%</td></tr> <tr><td>家庭・プライベートと仕事は両立できる</td><td>67%</td></tr> <tr><td>一日の勤務時間は適正だ</td><td>64%</td></tr> <tr><td>ハラスメント問題はない</td><td>96%</td></tr> <tr><td>有給休暇は取りやすい</td><td>31%</td></tr> <tr><td>福利厚生 (保険・諸手当・リクレーションな…)</td><td>78%</td></tr> <tr><td>業務量は適正だ</td><td>79%</td></tr> <tr><td>報酬 (給与・賞与) は適正だ</td><td>70%</td></tr> </table>	同僚との関係は良好だ	97%	部下との関係は良好だ (直属の部下がいる場合)	98%	職場のコミュニケーションは良好だ	90%	上司との関係は良好だ (直属の上司がいる場合)	92%	職場の人間関係は良好だ	89%	職場環境は安全・清潔だ	89%	家庭・プライベートと仕事は両立できる	67%	一日の勤務時間は適正だ	64%	ハラスメント問題はない	96%	有給休暇は取りやすい	31%	福利厚生 (保険・諸手当・リクレーションな…)	78%	業務量は適正だ	79%	報酬 (給与・賞与) は適正だ	70%
同僚との関係は良好だ	97%																																																				
部下との関係は良好だ (直属の部下がいる場合)	100%																																																				
職場のコミュニケーションは良好だ	50%																																																				
上司との関係は良好だ (直属の上司がいる場合)	91%																																																				
職場の人間関係は良好だ	89%																																																				
職場環境は安全・清潔だ	97%																																																				
家庭・プライベートと仕事は両立できる	60%																																																				
一日の勤務時間は適正だ	57%																																																				
ハラスメント問題はない	97%																																																				
有給休暇は取りやすい	21%																																																				
福利厚生 (保険・諸手当・リクレーションな…)	77%																																																				
業務量は適正だ	78%																																																				
報酬 (給与・賞与) は適正だ	67%																																																				
同僚との関係は良好だ	97%																																																				
部下との関係は良好だ (直属の部下がいる場合)	98%																																																				
職場のコミュニケーションは良好だ	90%																																																				
上司との関係は良好だ (直属の上司がいる場合)	92%																																																				
職場の人間関係は良好だ	89%																																																				
職場環境は安全・清潔だ	89%																																																				
家庭・プライベートと仕事は両立できる	67%																																																				
一日の勤務時間は適正だ	64%																																																				
ハラスメント問題はない	96%																																																				
有給休暇は取りやすい	31%																																																				
福利厚生 (保険・諸手当・リクレーションな…)	78%																																																				
業務量は適正だ	79%																																																				
報酬 (給与・賞与) は適正だ	70%																																																				
<p>出典：テイラー (2019) の図 17 を元に夏目作成</p>																																																					

表-7 家庭・プライベートと仕事は両立できる

テイラー (2019)	質問	家庭・プライベートと仕事は両立できる	
	回答 (%)	46%	
本研究	質問	家庭・プライベートと仕事は両立できる	
	回答 (%)	はい	いいえ
	回答 (実数)	67%	33%
	カイ二乗値	9.16779	
	p 値	0.002463	

出典：図-2-1 と図-2-2 を元に夏目作成

「仕事とプライベートが両立できる」の質問に対する肯定的な回答が、先行研究においては 46%であったのに対し、筆者の研究においては 69%であった。先行研究と筆者の研究の相関関係に関するカイ二乗値は 12 を超え、p 値は一般的な有意水準 0.05 を下回り、帰無仮説を棄却することができると言える。即ち、今回の結果は明らかに有意な結果を示していると言える。

筆者のアンケート調査においては、上記のように「仕事とプライベートが両立できる」と 69%が回答し、先行研究 46%を上回る結果となっているが、同じグラフ内で表されている「有給休暇は取り易い」という問いに対し 30%という極めて低い数値となっているように、従業員は自分の希望する日に休暇を取得できないことをたいへん不満に感じており、仕事とプライベートが両立できると感じていないことがわかる。

(5) 仮説 5 の分析結果と仮説検証

仮説 5：労働生産性が高い小規模高級旅館は、従業員が経営方針に共感できる

図-4-1 「目標・方向」に関する質問への回答結果（テイラー（2019））	図-4-2 「目標・方向」に関する質問への回答結果（本研究）																																								
<p>目標・方向について</p> <table border="1"> <caption>図-4-1 「目標・方向」に関する質問への回答結果（テイラー（2019））</caption> <thead> <tr> <th>質問</th> <th>回答率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>会社が提供するおもてなしやサービスを理解している</td><td>69%</td></tr> <tr><td>会社の経営方針を理解している</td><td>63%</td></tr> <tr><td>会社の経営状態は良好だ</td><td>52%</td></tr> <tr><td>会社が提供するおもてなしやサービスに共感している</td><td>52%</td></tr> <tr><td>会社の経営方針に共感している</td><td>47%</td></tr> <tr><td>会社の将来に可能性を感じている</td><td>45%</td></tr> <tr><td>会社（経営陣）を信頼できる</td><td>37%</td></tr> <tr><td>会社（経営陣）は人を大切にしている</td><td>35%</td></tr> <tr><td>会社（経営陣）は人を育てようとしている</td><td>35%</td></tr> </tbody> </table>	質問	回答率	会社が提供するおもてなしやサービスを理解している	69%	会社の経営方針を理解している	63%	会社の経営状態は良好だ	52%	会社が提供するおもてなしやサービスに共感している	52%	会社の経営方針に共感している	47%	会社の将来に可能性を感じている	45%	会社（経営陣）を信頼できる	37%	会社（経営陣）は人を大切にしている	35%	会社（経営陣）は人を育てようとしている	35%	<p>目標・方向について</p> <table border="1"> <caption>図-4-2 「目標・方向」に関する質問への回答結果（本研究）</caption> <thead> <tr> <th>質問</th> <th>回答率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>会社が提供するおもてなしやサービスを理解している</td><td>93%</td></tr> <tr><td>会社の経営方針を理解している</td><td>78%</td></tr> <tr><td>会社の経営状態は良好だ</td><td>66%</td></tr> <tr><td>会社が提供するおもてなしやサービスに共感している</td><td>95%</td></tr> <tr><td>会社の経営方針に共感している</td><td>80%</td></tr> <tr><td>会社の将来に可能性を感じている</td><td>80%</td></tr> <tr><td>会社（経営陣）を信頼できる</td><td>78%</td></tr> <tr><td>会社（経営陣）は人を大切にしている</td><td>83%</td></tr> <tr><td>会社（経営陣）は人を育てようとしている</td><td>81%</td></tr> </tbody> </table>	質問	回答率	会社が提供するおもてなしやサービスを理解している	93%	会社の経営方針を理解している	78%	会社の経営状態は良好だ	66%	会社が提供するおもてなしやサービスに共感している	95%	会社の経営方針に共感している	80%	会社の将来に可能性を感じている	80%	会社（経営陣）を信頼できる	78%	会社（経営陣）は人を大切にしている	83%	会社（経営陣）は人を育てようとしている	81%
質問	回答率																																								
会社が提供するおもてなしやサービスを理解している	69%																																								
会社の経営方針を理解している	63%																																								
会社の経営状態は良好だ	52%																																								
会社が提供するおもてなしやサービスに共感している	52%																																								
会社の経営方針に共感している	47%																																								
会社の将来に可能性を感じている	45%																																								
会社（経営陣）を信頼できる	37%																																								
会社（経営陣）は人を大切にしている	35%																																								
会社（経営陣）は人を育てようとしている	35%																																								
質問	回答率																																								
会社が提供するおもてなしやサービスを理解している	93%																																								
会社の経営方針を理解している	78%																																								
会社の経営状態は良好だ	66%																																								
会社が提供するおもてなしやサービスに共感している	95%																																								
会社の経営方針に共感している	80%																																								
会社の将来に可能性を感じている	80%																																								
会社（経営陣）を信頼できる	78%																																								
会社（経営陣）は人を大切にしている	83%																																								
会社（経営陣）は人を育てようとしている	81%																																								
<p>出典：テイラー（2019）の図 16 を元に夏目作成</p>																																									

テイラー (2019)	質問	会社の経営方針に共感している	
	回答(%)	47%	
本研究	質問	会社の経営方針に共感している	
		はい	いいえ
	回答(%)	80%	20%
	回答(実数)	44	11
	カイ二乗値	22.37184	
	p値	0.000002	
出典：図-4-1 と図-4-2 を元に夏目作成			

「会社の経営方針に共感している」という質問に対する肯定的な回答は、先行研究においては 47%であったのに対し、筆者の研究においては 80%であった。先行研究と筆者の研究の相関関係に関するカイ二乗値は 22 を超え、p 値は一般的な有意水準 0.05 を下回っているため、帰無仮説を棄却することができると言える。即ち、今回の結果は明らかに有意な結果を示していると言える。

インタビュー調査によると、従業員を大切に、そしてお客様を大切にするという経営方針に共感し、自分もこの旅館の一員として頑張ってお客様に喜んでいただけるサービスを行いたい。みんなが、お客様のために一生懸命働いていることを感じている、という回答を得ることができた。

### 5-3 考察

仮説 1~5 についての調査協力者は「小規模な高級旅館」に勤務する 59 名の従業員であり、59 件のアンケートと 8 名のインタビューも実施することができた。その結果、上記 5 つの仮説はすべて正しいと示唆できる結果を得た。

結果は、下記に示すように仮説 1~5 は、オータパブリケーションズのメールマガジン登録者（広く宿泊業従事者とされているが、8割程度が 100 室から 200 室規模のシティホテル・ビジネスホテル・リゾートホテルの勤務者であった。）に対して WEB アンケートを実施した先行研究 816 件の結果より、筆者が実施した 59 名分のアンケートの方が肯定的な数値を示していた。

今回の調査ではほとんどの項目で、先行研究と比べて肯定的な数値が出ていたにもかかわらず、「有給休暇が取りやすいか」という質問に対して、21%しか「取りやすい」と回答していないことが際立っていた。したがって、従業員は「仕事とプライベートが両立できないこと」に不満を募らせているようである。当該館は人気の施設らしく、休日はもちろん平日も高稼働と聞く。経営者に尋ねると、「出勤可能者数に合わせて予約を調整している」とのことであった。しかし、経営者がそういった配慮をしているとの意識を超えて、個々の従業員は「希望する日に休みが取れない」との不満を抱いている。どちらの旅館も今や労働力不足であろうが、そういった経営者が認識していなかった従業員の不満を、早めに摘み取ることが重要であると考ええる。

## 6. おわりに

本研究では、高額な料金設定を行っているにもかかわらず固定客を多数保持し、しかも年間を通じて高い稼働率を維持して運営を行うことができている「小規模高級旅館」を研究対象に、労働生産性が高い旅館はどのような経営を行っているのかというリサーチクエスチョンに対し、先行研究をベースに、定性調査（旅館経営者および従業員へのインタビュー調査）と定量調査（従業員へのアンケート調査）を通じた仮説検証に取り組んできた。その結果、先行研究における不特定の宿泊施設での研究結果に比して、小規模高級旅館においては、**①**仕事ぶりを認めて評価してくれる職場、**②**長期的に成長できる職場、**③**仕事とプライベートを大切にできる職場、**④**チャレンジできる職場、**⑤**経営方針に共感できる職場である、とより多くの従業員が感じ、それによって職場や経営者が自分たちを大切に扱ってくれるとの認識をもって、毎日の職務にあたっていることが窺える結果となった。

このような小規模高級旅館での経営者のマネジメントが、SPC 研究の文脈で言及されてきたように、ES をより高めることにつながっていることの再確認ができた。

調査対象の小規模な高級旅館については実体的に母数が少なく、さらに、知人を介して調査を依頼したわけであるが、インタビュー調査には応じられても、アンケート調査に難色を示されることがほとんどであり、小規模な高級旅館の一つの断面しか検証できていない。しかし、インタビュー調査を通じて、**①**インターンシップの積極的な受入 **②**年次に拠った教育訓練を実施し長期に亘って育成 **③**メンター制度により仕事上の悩みへの対応 **④**提案制度を設けるなどして風通しの良い職場風土の醸成 **⑤**権限の委譲 **⑥**きめ細かな人事面談及び評価などの施策をもって従業員の仕事へのモチベーションを高めていることがわかった。これらの施策と経営者が積極的に従業員との会話を行うなど、小規模な旅館ゆえに可能なコミュニケーションが取られていることにより、アンケート結果にあるように 78%という

高い「経営陣への信頼」が数字となって表れている。

本研究は、労働生産性が高い旅館において ES が高くなるとの事実を明らかにしたものであり、ES が向上すると労働生産性が高くなることを示したわけではないが、労働生産性の向上に ES がいかなる形で関わるのかを解明する方向で、引き続き研究を進めていく予定である。

<参考文献>

- ・飯島好彦(2001)『サービス・マネジメント研究－わが国のホテル業をめぐる』文真堂、111-114 頁。
- ・テイラー雅子(2015)「ホスピタリティ・リーダーシップによる戦略的人財育成」サービソロジー、21 頁。
- ・テイラー雅子(2019)「ホテル業人財を惹きつける職場を探る」『HOTERES』 2019. 4. 5、オータパブリケーションズ、28-44 頁。
- ・一般社団法人日本旅館協会(2020)『令和元年度営業状況等統計調査』17 頁。
- ・観光庁(2020)『宿泊旅行統計調査報告』9 頁。
- ・経済産業省(2022)『サービス生産性レポート』3~5 頁。
- ・公益財団法人日本生産性本部(2022)『労働生産性の国際比較 2022』。
- ・厚生労働省(2014)『旅館業の実態と経営改善の方策』。
- ・厚生労働省(2021)『賃金構造基本統計調査』。
- ・総務省(2021)『労働力調査』。
- ・Frederick Herzberg(1968) “*Work And The Nature of Man*”, (北野利信訳(1974)『仕事と人間性：動機づけ－衛生理論の新展開』東洋経済新報社.)
- ・James L. Heskett, Tomas O. Jones, Gray W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, “*Putting the Service-Profit Chain to Work*”, Harvard Business Review, March-April 1994, pp.164-174 (小野譲司訳(1994)「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』)
- ・Phillip Kotler, Thomas Hayes, Paul Bloom “*Kotler Marketing Professional Services, Second Edition*” (白井義男監修、平林祥訳「コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング」ピアソン・エデュケーション.)