

ビジネスホテルにおける従業員 定着率向上に関する考察

奥田 和子¹

¹正会員 ミルパット（まなびインストラクター）代表 （〒560-0003大阪府豊中市東豊中町6-21-36-209）

E-mail: mille-pattes3611@ae.auone-net.jp

政府は観光立国を掲げ2020年訪日外国人旅行者数4000万人超という目標に向けて訪日外国人旅行者の受入環境の整備に関する事業をすすめている。その一方で観光産業に従事している者、特に宿泊業では従業員の定着率の低さ、離職率の高さが課題となっている。本稿では、宿泊業の現状、現場従事者にヒアリングを実施し、その原因・問題点を考え宿泊業従事者の定着率の向上、人財育成について考察を試みた。

Key Words : *lodging industry, commercial hotel, the rate of people leaving their jobs, labor productivity, employment counsellor*

1. はじめに

政府は、2020年の訪日外国人旅行者数4000万人超という目標に向けて、『明日の日本を支える観光ビジョン』を策定し訪日外国人旅行者の受入環境の整備に関する事業をすすめている。それに伴い近年のインバウンドの増加で宿泊施設の不足が問題となり、宿泊業の環境整備が急務となっている。その一方で、離職率上位の産業に宿泊業があげられる。宿泊業従事者の定着率の向上、人財育成について考察を試みたい。

2. 宿泊業に従事する人々の現状

(1) 離職率

厚生労働省新規学卒の離職状況（平成25年3月卒業の状況）によると、離職率の高い上位産業の1位は宿泊・飲食サービス業（大学卒：50.5% 高校卒：66.1%）、2位は生活関連サービス業・娯楽業（大学卒：47.9% 高校卒：60.5%）、3位は教育・学習支援業（大学卒：47.3% 高校卒：59.4%）で、大学卒・高卒共に宿泊・飲食サービス業が1位である¹⁾。大学の新規学卒者の離職率が31.9%であり、宿泊・飲食サービス業の離職率が高いことがわかる¹⁾。また、平成25年雇用動向調査の概要(厚生労働省)で、常用労働者の移動状況をみると、平成25年の宿泊・飲食サービス業の離職率は30.4%、平成24年は27%である²⁾。

(2) 従事者数と市場規模

日本の宿泊業は、約8万施設（2014年3月時点で7万9,519施設）³⁾、従業員数は約57万人を数え、2.84兆円の市場規模となっている。

(3) 雇用形態

正規雇用・非正規雇用等の割合をみると、正規雇用は4割に過ぎず、非正規雇用や臨時雇用が6割を占めている⁴⁾。非正規雇用労働者は正規雇用労働者に比べ賃金が低く、また正社員以外に教育訓練を実施している事業所は、計画的なOJT、OFF-JTのいずれも、正社員の約半数等の課題があげられる。

3. ヒアリング調査による離職率の問題点と課題の抽出

離職率が高い要因を考察するためヒアリング調査を実施した。図-1にその結果を示す。「ビジネスホテルの職場の現状と課題」「会社に望むこと」「転職を考えたことはあるか」「職業能力向上」の4項目について2017年1月20日・21日に大阪のビジネスホテルに従事している者/していた者4名にヒアリングを実施した。

人物	職場の現状と課題	会社に望むこと	転職を考えたことはあるか	職業能力向上等
Aさん (男性・20代・入社2年目)	給与が安い、業務量が多い	待遇改善(給与、拘束時間)	ある理由：給与が安い	語学研修の実施、業者との交流
Bさん (男性・30代・中途入社・4年目)	保守的、給与が安い、情報の共有がない	良い人材の確保、良い人材が流出し定着しない	ない理由：今の技能を活かしたい、年齢的にリスクが高い	研修の実施(従業員のサービス能力の一定化)、個々の研修
Cさん (女性・20代・入社2年目)	仕事量が多い、幅広い業務がありそれをこなすのは大変	特になし	ない理由：仕事は大変だが接客が好きなのであまり辞めたいと思わない	個々の研修(語学、マナー、コミュニケーションスキル等)
Dさん (女性・30代・中途入社・退社)	給与が安い、人間関係、シフト変更が多い、体育会系	パワハラ改善、保守的すぎる、給与を上げてほしい。	ある理由：人間関係が嫌だった、給与が安い	個々の研修

筆者作成

図-1 従事している・していたビジネスホテルについてのヒアリング結果

(1) 職場の現状と課題

図-1 に示すように職場の現状と課題に関して最も多かったのは給与が安い、仕事量が多いとの回答であった。日本の宿泊業の労働者1人当たり付加価値額(労働生産性)は他の産業と比較して顕著に低いことから、仕事量が給与に反映されていないことがわかる。

次に多くあげられたのは、保守的な職場環境、人間関係が体育会系的であることであった。宿泊産業は同職場内での上下関係が重視される一方、社内の他部署との横の連携が希薄になる傾向がある。このため、部署横断的に課題解決を図ろうとする取り組みが必要となってくる。この取り組みにより、同職場内での上下関係や社内の他部署との横の連携が希薄になる問題の改善が見込まれる。

(2) 会社に望むこと

図-1 に示すように、給与、拘束時間などの待遇面と人間関係についての回答があった。この結果から経営者と従業員の目標などの共有や相互扶助の精神を育むなど、社内教育環境などの整備が急務であることが示唆される。

(3) 転職について

転職を考えたことがある人と無い人はそれぞれ50%と分かれた。この理由として現在の職場環境の良し悪しが関係していることがあげられる。具体的には、ヒアリング調査の際に給与水準が低いこと、人間関係に問題があることが示された。また、仕事にやりがいを見出している人は給与水準にかかわらず転職を考えない傾向がみられる。

(4) 職業能力向上

全員が職業能力を向上したいと回答した。これは、語学能力や職務に関連したスキルの向上などを通じて通じて働きがい、いきがいを創造していきたいものと考えられる。

(5) 問題点・課題

今回のヒアリング調査から主要な結論として、次のようなことがわかった。

- ・給与と仕事量が見合っていないこと、そのため転職を考えることもある
- ・社内の人間関係、保守的な社内環境に問題がある
- ・職業能力向上等の研修実施の機会が少ない

4. 今後に向けての提案

(1) 給与と仕事量

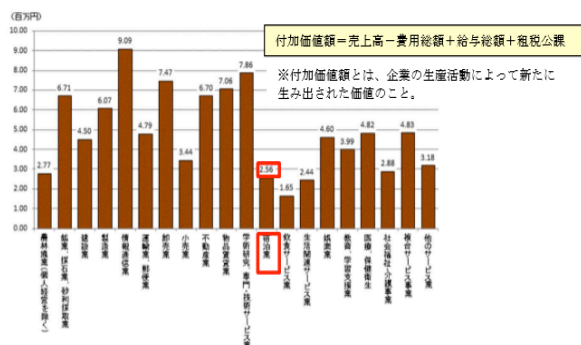
様々な職業における労働者1人当たり付加価値額(労働生産性)を図-2⁹⁾に示す。図-2 に示すように宿泊業は労働者1人当たり付加価値額(労働生産性)が2.56と他の産業と比べ顕著に低いことがわかる⁹⁾。対策として生産性向上のためIT化、機械化、作業改善等を行い生産性を上げることが必要であると考えられる。具体的には、自動チェックイン機の導入、連泊の宿泊客の客室清掃を行わないなどである。

また、客室の備品の簡素化を行うことで初期投資と日々の光熱費等の削減が見込まれる。冷蔵庫を配置しない、電話は館内電話のみ利用可能にするなどによって経費の削減が見込まれる。ビジネスホテルの場合、宿泊客の主たる目的は宿泊のため、簡素化、自動化できるものを省くことにより、従業員の作業量が減り労働生産性が高められる。

その他、労働生産性を上げるためには、従業員の職務の兼任も重要である。従来は、職種別に「フロント」、「ハウスキーパー」「調理場」など、それぞれ

が独立して分業で仕事を行っていたが、従業員一人一人が業務の兼任を行うことで一人あたりの労働生産性を上げることが可能になり給与ならびに定着率向上につながると思われる。

図表Ⅱ-23 労働者1人当たり付加価値額（労働生産性）



資料：総務省統計局統計トピックス No.73
 経済センサスと経営指標を用いた産業間比較 -平成 24 年経済センサス・活動調査の分析事例①(経理項目) -図表 2-1 労働者1人当たり付加価値額(労働生産性)
 (http://www.stat.go.jp/data/e-census/topics/topi730.htm)

図-2 労働者1人当たり付加価値額（労働生産性）⁵⁾

(2) 人間関係と社内環境整備

人財育成と社内環境整備を従業員と経営者の立場で同時に進めることが不可欠であると考えられる。それにはまず目標の共有が必要である。会社の理念、人事制度の整備、従業員としてどう行動すればいいのかなどを含め社内環境の改善と効率化についての目標を相互に共有する。そのことが働きがいや働きやすさの改善につながり人財保持につながると考えられる。

具体策としては、新入社員一人に対して入社 2~3 年目の社員をペアにし、ライン等ですぐに相談やアドバイスをし働きやすい環境をつくる。また、キャリアコンサルタントによるキャリアデザインやライフプラン等の面談を定期的実施するなど、人的サポートにより社内環境整備を整えていくことがあげられる。それにより、従業員一人一人が職場に対して、働きやすさ、働きがいを体験することによって人材が成長すると考えられる。

(3) 職業能力向上等の研修の充実

サービス産業の源泉は人財である。従業員は研修を通じて成長し、スキルアップにより会社の利益に貢献することができる。日本のサービス産業における従業員一人あたりの研修費用は、2011 年時点でアメリカと比較すると約 1/3 である⁶⁾。中小企業主又は中小企業団体、若しくは職業能力開発促進法第 13 条に規定する

職業訓練法人等の場合、認定訓練助成事業費補助金を申請することにより研修費用の補助を受けることができる。この制度を利用することで経営者の負担は減り、従業員は自己のスキルアップをはかることができる。それが働きやすさ、働きがいにつながり人財が成長する職場となると同時に会社の利益向上になると考えられる。

5. 「サポートアドバイザー企業」の起業

今後に向けて「キャリアコンサルタントによるキャリアデザインやライフプラン等の面談を定期的実施」や「認定訓練助成事業費補助金申請」を提案した。しかし、経営者がこれらを導入する場合、キャリアコンサルタントへの依頼、認定訓練助成事業費補助金申請書類作成手続など煩雑な事務処理を行うには時間や労力を要すると思われる。そこで、それらを経営者に代わって行う「サポートアドバイザー企業」の起業を提案したい。筆者は、キャリアコンサルタント（国家資格）の資格を持っており、またホテル業界での従事経験もある。そして現在、企業研修講師もしている。

「サポートアドバイザー企業」を起業することにより、私が従業員に対してキャリアコンサルタントを行う一方、経営者に代わり都道府県への申請書類を作成し、併せて研修講師も務める。これにより迅速な対応ができ、なおかつ経営者の負担を削減することができると考えられる。

6. まとめ

今回、ビジネスホテル従事者複数人に対してヒアリングを行い、その結果から宿泊業が抱えている問題がいくつか浮上し、それらの解決案として「サポートアドバイザー企業」の起業を提案した。2020 年の東京オリンピック開催に向け今後宿泊施設の需要は高まる。その一方で、従業員の離職率は高く、宿泊客に品質のよいサービスを提供することは難しい。宿泊客の満足度を高めるには、従業員の定着率向上であり、働く従業員の人財をどのように成長・保持していくかが重要である。

謝辞：本論文の作成あたり研究の考え方，方法，まとめ方などすべてにおいてご指導いただきました前川佳一先生，若林直樹先生に心から深く感謝申し上げます。そして本研究の趣旨に理解しご協力頂いた，ヒアリング対象の皆様に心より感謝いたします。

？

- [1] “厚生労働省ホームページ” ,
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000140526.html>
- [2] “厚生労働省ホームページ” ,P13
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/14-2/kekka.htm#01>
- [3] “観光庁 「平成 28 年版観光白書」 ” ,P70
<http://www.mlit.go.jp/common/001131275.pdf>
- [4] “厚生労働省ホームページ平成 25 年雇用動向調査結果の概況：結果概要” ,P184
http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/dl/13-1-5_03.pdf
- [5] “経済産業省商務情報政策局ホームページ” ,P75
サービス産業の高付加価値化・生産性向上について 2014 年 1 月 20 日
<http://www.mlit.go.jp/common/001131275.pdf>
- [6] “経済産業省商務情報政策局2014
サービス産業の高付加価値化・生産性向上について” ,P10
http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service_koufukakachi/pdf/001_04_00.pdf

Improving the retention rates of employees in business hotels

Kazuko Okuda

I would like to express my sincere gratitude to Professor Yoshikazu Maegawa, Professor Naoki Wakabayashi, who gave me guidance on all aspects of research, methodology, summary, and so on, per preparation of this theme. And thanks them to understanding and cooperation in understanding the purpose of this research.