

宿泊業の従業員満足度の決定要因及び離職との関係 —宿泊業従業員および経営者を対象としたインタビュー調査より—

角田 美夢

1. はじめに

1.1 宿泊業の概要

経済産業省[1]によると、観光関連産業の活動指数¹は、2020年は最低値であったが、2022年の9月に最高値となった。このことは新型コロナウイルス終息後、観光関連産業が着実に回復傾向にあることを示している。また、同じく経済産業省[1]は、宿泊旅行を志向する人が増加傾向にあることも指摘している。新型コロナウイルスの感染者減少により宿泊業界の需要が戻り、インバウンドも増えてくるため、宿泊業の業績回復が期待される。

国土交通省[2]によると、観光消費がもたらす生産波及効果は55.8兆円で我が国のGDPの5.1%に相当するという。また、国土交通省[3]は、急速な成長を遂げるアジアをはじめとする世界の国際観光需要を取り込む事によって、日本の力強い経済を取り戻すことができると指摘している。

日本全体だけでなく、地域経済においても同様のことが言える。国土交通省[4]によると、宿泊業は原材料やサービスの地元周辺地域からの仕入れが8割と、他の業種より高く、地域への経済波及効果が大きい。以上のことから宿泊業をはじめとする旅行や観光などは、国や地域の経済活動において重要な位置を占めていることが分かる。

1.2 宿泊業の課題

今後さらに発展が期待される宿泊業だが、わが国の宿泊業では離職率の高さが問題となっている。厚生労働省[5]によると、宿泊業の入職者数は全産業中1位の99万人であるが、離職者数も3位の72万人と高水準にある。産業別に見た早期離職率でも宿泊業は1位となっている。

さらなる成長が期待される宿泊業であるが、労働者の離職率の高さが課題であり、その対策を早急に講じることが求められている。

2. 先行研究および目的

2.1 先行研究

宿泊業の離職率低下の方策を考えるためには、離職の要因を明らかにする必要がある。また、離職

においては、働くことの満足度も重要であると考えられる。従業員が満足していれば、離職は少ないのではないかと。しかし、離職と満足度の関係を研究しているものは管見の限り見つからなかった。ここでは宿泊業の従業員満足度と、離職についての先行研究をそれぞれ確認する。

竹田[6]では、宿泊業で働くことの満足度を上げる要因は何か、下げる要因は何かを明らかにするため、都市型多機能ホテルにヒアリング調査を行った。調査から、良いサービスを提供することそれ自体に、さらにそこから得られる顧客満足に対して満足を感じていることが明らかになった。また、報酬は職務満足に重要な要因ではないとした。報酬よりも仕事から得られる価値の大きさに重きを置いているということが示された。

アメリカ合衆国の臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグは、職務満足および職務不満足を引き起こす要因に関する二要因理論を提唱している(リーダーシップインサイト[7])。そこでは、給与や報酬については仕事の不満足に関わるもので、これらが不足すると職務不満足を引き起こすとしている。竹田[6]の結果は満足度の要因にはならないという点でこのハーズバーグの主張と一致する。

田村[8]は、宿泊業への就業の動機、想い、価値観、また、離職に至る要因を明らかにするため、宿泊業で働く正社員400名にヒアリング調査とアンケート調査を行った。調査からは、労働の量や質に対する賃金、報酬などのアンバランスさが原因で離職することが示された。

この研究では離職と満足度を直接的に研究はしていないが、報酬が離職と関係していることを示している。つまり、ハーズバーグが主張するように、報酬が不足すると不満足が高まり、それが離職につながるのではないかと。

鈴木ら[9]ではホテル業について、従業員の満足度、顧客満足度、財務業績の関係を実証的に検証した。その中で従業員満足度の上昇はサービスの質につながり、サービスの質の上昇は顧客満足度に繋がり、稼働可能客室当たりの利益にもつながり上昇するという一連の関係が示された。

私たちは誰もが宿泊客になる。従業員の満足度が

¹ サービス業を含む第三次産業の活発さを表す第三次産業

活動指数のうち、観光関連産業として再編成したもの

宿泊客へのサービスと関係しているのなら、それを考えることは私たち宿泊客にとっても重要なことだ。つまり、この問題は私たち一人一人に関係している課題であることがわかる。

2.2 目的

宿泊業の従業員満足度と離職を関連づける研究は見られなかった。また、竹田[6]は、報酬が宿泊業の従業員満足度に重要な要因ではないとした。しかし、ハーズバーグ[7]は、報酬は満足の原因ではなく、不満足の原因であるとした。田村[8]は離職の原因として報酬があることを指摘していて、ハーズバーグの報酬が不満足の原因であるという主張と一致する。とは言え、田村[8]は離職と従業員満足度を直接的に検証しておらず、満足の原因か不満足の原因か判然としていない。

このことから本稿では、宿泊業の従業員を対象としたインタビュー調査を行い、以下の二つの仮説を検証する。

- ① 宿泊業の従業員満足度が高いと離職は減少するのか。
- ② 宿泊業の従業員満足度の要因に報酬は含まれるのか。

従業員満足度の要因、従業員満足度と離職率の関係を明らかにすることで、宿泊業の離職率を下げるための方策を検討する。

3. 研究や調査の概要

3.1 調査の概要

当初、従業員を対象としたアンケート調査により、従業員満足度の要因を探ろうと計画した。しかし、事前に宿泊業の経営者に相談したところ、アンケート調査では従業員の率直な意見が得られるが、経営者としては外部に従業員のネガティブな意見が出てしまう可能性がある調査には抵抗を覚えるとのことだった。

そこで、本研究では調査対象者数は限られるものの、より調査対象者の考えを掘り下げることができるインタビュー調査に変更した。なお、調査対象はGoogleでの評価が4.0以上の会津の旅館で働く従業員とした。会津の旅館で働く従業員とした理由は、会津には古くからの旅館が多く集まっており、様々な経歴を持つ従業員が働いていると考えたためである。評価を設定した理由は、評価が低い旅館は顧客満足度や経営上の問題があり、インタビュー調査に抵抗を覚えることが懸念されたためである。

インタビュー調査は竹田[6]や田村[8]などの先行研究でも広く用いられている方法である。これらの先行研究を参考にしつつ、主な質問内容を表のとおりを設定した(表1)。問1, 2は仮説①に、問3, 4は仮説②に対応している。なお、報酬といったとき、金銭

として受け取るもの以外にも福利厚生のような便益もあると考えられる。そのため、労働環境についても尋ねた。これらの質問を柱としつつ、調査対象者との対話の中で、満足度や離職に対する考え方や態度を把握するように努めた。

また、個別の従業員の視点に加え、従業員全体の様子に精通し、離職にも深く関わる経営者からの視点も重要であると考え、経営者2名にもインタビュー調査を行った。調査対象者は、インタビューに応じてくれた会津と宮城の旅館経営者である。対象者等の詳細は次節で説明する。

表 1 質問内容

問1	仕事全般に満足しているか
問2	離職する意向があるか(原因は何か)
問3	仕事全般に満足感を感じるのはいつか、どんなときか
問4	報酬や労働環境に満足しているか(具体例も)

3.2 研究方法

方法: インタビュー

期間: 2023年11月から12月上旬まで

対象①: 会津の旅館6件の従業員

うち男性5名

女性3名

(Googleでの評価が4.0以上を対象)

対象②: 会津及び宮城の旅館経営者 男性2名

4. 調査結果

本研究の目的は、宿泊業の従業員満足度を高め、離職を減少させるためにはどうすればよいのかを検討することである。そのために、仮説①従業員満足度が高いと離職は減少する、仮説②従業員満足度の要因に報酬は含まれる、の2点を検証する。

4.1 仮説①について

仮説①を検証するために、表の問1, 2の質問をした。しかし、問1「仕事全般に満足しているか」では、回答者全員が「満足している」と答えた。また、問2「離職する意向はあるか」では、どの回答者も「離職する意向がない」と回答した。全員が仕事に満足し、また離職する意向を持つ人がいなかったため、離職する意向を持つ人とそうでない人で比較することができない。

全員が離職する意向がないと回答した理由はいくつか考えられる。第1に、インタビューで離職する意向があると回答し、それが論文に出ることを恐れた可能性がある。第2に、離職する意向がある人はすでに辞めている可能性が考えられる。離職したいと思っている人はすでに退職し、離職したくない人だけが

残っていた場合、離職意向がある人に出会うことができない。

経営者にも、従業員が離職する原因について質問した。すると両者ともに従業員が離職する一番の原因は「人間関係である」と回答した。経営者が接してきた離職者のほとんどが、人間関係が原因であったという。例えば、指導の仕方や仕事の進め方についての意見の相違が、人間関係に影響することなどが挙げられた。

従業員、経営者のどちらからも旅館で働くことの満足度と離職との関係について有意義な回答は得られなかった。一方で、人間関係の重要性が経営者へのインタビューで明らかになった。

4.2 仮説②について

報酬と従業員満足度の関係を検証するため、表の問3、および問4の質問をした。問3は、「仕事に満足を感じるのはいつか、どんなときか」である。仕事に満足を感じるのは、「お客様に満足してもらえた時」「お客様に感謝の言葉を笑顔で伝えられた時」「社会の状況に合わせてプランを練り、そのプランが上手くいったとき」「お客様が何度も来てくれるとき」など、ほとんどがお客様の満足度に関する回答だった。

こちらから報酬についてはどうか尋ねると、「満足している」という回答だけであった。報酬について具体的に答えてくれることはなかった。

次に、経営者にインタビューをしたところ、仕事に満足しているのか従業員に直接尋ねることは難しいが、お客様と会話をしているとき、非常に楽しそうな顔をしていて、その瞬間が一番仕事で満足しているのではないかと感じるという。従業員の調査結果と同じく、お客様との良好な関係が従業員の満足度にとって重要であるとのことであった。

従業員、経営者のどちらからも、報酬が従業員の満足度にとって重要であるという回答は示されなかった。

次に、福利厚生などの便益と従業員満足度の関係を検証するため、表の問4のうち労働環境についての結果を整理する。従業員からは、労働環境について、「人数が少ないため休みがとりにくい、その分みんなの協力が目に見える」「小さな子供は職場で預かってもらい、仕事ができる」「地域特性で冬はお客様が少ないため、休みは取れるが、夏になると休みは取りにくい」など、仕事の休暇や育児についての回答が得られた。

経営者にも、従業員は報酬や労働環境についてどう感じているか質問すると、社員寮に温泉をつけたり、旅館で提供できるような高いレベルの食堂をつけたりしたため、非常に好評だという。また、休館日を定期的に設けていたり、社員研修の内容を充実させたりしているという。

ここから、従業員の満足度には休暇や食事、住ま

いといった報酬以外の要因が深く関係していると考えられる。

5. 考察

本研究の目的は、会津若松市内の旅館で働く従業員と経営者を対象としたインタビュー調査から仮説①宿泊業の従業員満足度が高いと離職は減少するのか、仮説②宿泊業の従業員満足度の要因に報酬は含まれるのか、の2点を検証することである。

仮説①については、今回のインタビュー調査では従業員満足度と離職の関係を検証することができなかった。仮説②については、竹田[6]と同様に報酬については従業員満足度に重要な要因ではないという結果が示された。一方で、労働環境については、従業員は休暇や報酬以外の要因が満足度または不満度に関係していることが明らかになった。

従業員に関して満足度の要因や離職との関係を十分に検証できなかった理由として、第1にインタビューの特性が考えられる。報酬や満足度という直接的な質問は答えにくかったのかもしれない。第2に、今回は顧客の評価が高い旅館を対象としたが、そうした施設では従業員の満足度が高く、実際に報酬や労働環境全般に満足しているのかもしれない。

一方、経営者へのインタビューでは、離職の主な原因の一つは人間関係であることが指摘された。人間関係への対応を図ることで離職の減少につながる可能性がある。具体的な対応として、今回インタビューした経営者は、定期的に対一の面談をすることを挙げた。経営者と二人きりで話すことで普段は言えないような悩みも相談されるという。また、定期的に行う面談以外にも、従業員の様子を見て不定期に面談をすることがあるという。元気がない従業員や様子がおかしい従業員を見つけたら、必ず面談するという。これは経営者が現場に立ち、近くで従業員を見ているからこそできることである。経営者と従業員の信頼関係が築かれると、従業員は働きやすくなり、結果として離職の減少につながるのではないかと、そのために経営者のこのような対応は有効であると考えられる。

次に、労働環境についてインタビューで明らかになった通り、宿泊業は休暇を容易にとることが難しく、休暇を取得することや子供を預けられる場所の確保をすることが必要になってくる。休館日を各旅館で積極的に設けることが必要であると考えられる。こうした課題は厚生労働省でも指摘されている。厚生労働省[10]によると、宿泊業の働き方の課題として年次有給休暇の取得率が低いことや、子育てと両立でできるような就業時間の設定が難しいなど、就業管理の難しさが挙げられている。今回のインタビューは、こうした見方を裏付けている。

インタビューした経営者は、休館日に他の宿泊施設へ行き、宿泊体験をして、それを従業員同士で共有するといったことを行っているという。従業員のモチベーションの向上にもつながり、自身の旅館の改善点が明確にもなる良い機会だという。これは休館日限定にしなくとも、従業員が休みを取れるように旅館側から補助金などを与え、体験できる機会を設けるとなお良いと思われる。休みができることで従業員が他の旅館へ出向き、体験したことを共有し、かつ旅館の今後の課題や改善点を明確にすることができる。職場が自分たちの意見で改善されていけば、働き甲斐も向上するだろう。鈴木ら[9]が指摘するように、従業員満足度の上昇はサービスの質、ひいては利益の上昇につながる。今回は離職と従業員満足度の関係は明らかになっていないが、もし関係があるとすれば、職場全体がスキルアップすると、サービス品質が向上され、離職する意向も減り、宿泊業の離職問題もなくなっていくはずだ。

6. まとめと今後の課題

今回の研究では、宿泊業の従業員および経営者に従業員満足度や離職についてインタビュー調査を行い、宿泊業の離職率低下につなげるための方策を検討した。

今後の課題として、以下の点が挙げられる。第1に、離職に関するインタビューをすでに辞めた人に行う必要がある。現在働いている人は満足をしているから離職をしていないのかもしれない。不満足の人がすでに離職しているのであれば、そうした人々に調査をする必要がある。第2に、調査対象を会津の旅館に限定せずに行う必要がある。労働環境について尋ねた際、会津は雪のため、冬はお客様が少なく、休みが取得できると回答した人がいた。このような地域の特性が満足度の要因に違いを生む可能性がある。今後は別のアプローチで調査対象を広めていきたい。

参考文献

- [1] 経済産業省 国内旅行の回復動向を見る
https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto_kako/20221221hitokoto.html
(参照日 2023.11.01)
- [2] 国土交通省 旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究報告書
<https://www.mlit.go.jp/common/001579306.pdf>(参照日 2023.11.01)
- [3] 国土交通省 地域の活性化にかかる観光庁の諸政策
<https://www.tb.mlit.go.jp/hokushin/content/000117748.pdf>(参照日 2023.11.01)
- [4] 国土交通省 宿泊業に期待される主な役割(参照日 2023.11.01)
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001444295.pdf>
- [5] 厚生労働省 令和4年上半期雇用動向調査結果の概要
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-1/dl/kekka_gaiyo-02.pdf(参照日 2023.11.01)
- [6] 竹田明弘 ホテルスタッフにおける職務満足 観光学 2009年 p.151-165(参照日 2023.11.01)
- [7] INVENIO LEADERSHIP INSIGHT 人を躍動させ組織を変革する新リーダーシップ論 ハーズバーグの二要因理論
<https://leadershipinsight.jp/explandict/>(参照日 2023.11.20)
- [8] 田村尚子 宿泊業従事者の就業意識—その特徴と課題 特集●観光産業の雇用と労働 日本労働研究雑誌 2019年 p.60-73 (参照日 2023.11.01)
- [9] 鈴木研一, 松岡孝介 従業員満足度,職務満足度財務業績の関係—ホスピタリティ産業における検証— 日本管理会計学会誌管理会計学 2014年第22巻第1号(参照日 2023.11.01)
- [10] 厚生労働省 働き方・休み方改善ハンドブック宿泊業(旅館・ホテル業編)(参照日 2023.11.01)
https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/140312_02_01.pdf