

ホテル・旅館業における従業員への動機付けアプローチと生産性向上 ～カイゼン好事例から見る宿泊業の人的マネジメント～

原田淑貴 鳥居千花

はじめに

近年、日本を訪れる外国人観光客数の成長がめざましく、2017年の年計は前年比19.3%増の2,869万1千人で、JNTOが統計を取り始めた1964年以降最多となった。日本政府としてもインバウンドの大きなマーケットをさらに発展させるべく、2020年には訪日外国人観光客数4000万人という目標をかかげている。

一方で少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少により、働き手はますます減少、不足することが予想される。社会保障・人口問題研究所の推計によると、日本の生産年齢人口は現在（2016年）7600万人であるが、今後出生率・死亡率などに大きく変化が無い限り、約20年後（2036年）の生産年齢人口は6200万人となり、2050年ごろには5000万人を割り込むと見込まれている。この日本の生産年齢人口減少傾向は他の先進国に比べても顕著¹であり、今後日本において消費活動に大きな変化がない限り、サービスやモノを消費する側よりも、生産・供給する側の人口が速いスピードで減少していくことになる。観光業界においても、仮に政府目標を達成する訪日外国人客が訪れるとなると、供給側（サービス側）の負担はより大きくなり、ホテル・旅館をはじめとする観光関連企業にとって生産性の向上は切っても切り離せない課題であることは明白である。本論では、労働者の雇用環境の改善と生産性の向上について、ならびにその結果がもたらす会社への効果について考察する。

1. ホテル・旅館業の労働生産性

まず「生産性」とは何か。生産性は投入量に対して、どれくらいの生産量が得られたかを表す指標であり、生産量を投入労働量で割って計測する。労働生産性は、一般に就業者1人当たり、あるいは就業1時間当たりの成果（付加価値額など）として計算される。

図 1

非製造業・産業別労働生産性指数【2017年第4半期】（2015年=100）																
サービス産業全般	熱供給・水道業	電気・ガス	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業	物品賃貸業	事業者向け 関連サービス	宿泊業	飲食店	業、 生活関連サービス 、 娯楽業	学習支援	医療、福祉	建設業
97.6	101.0	97.3	102.0	100.6	102.1	102.3	93.1	104.0	94.7	92.1	95.6	78.0	90.5	96.9	103.1	

¹ 首相官邸 HP 「生産年齢人口等の推移」1頁（2017.5.29）

(公益社団法人日本生産性本部HP 調査研究 生産性統計<産業別生産性統計>より)

上図 1 は日本における非製造業、つまりサービス産業における最新統計である。サービス産業の生産性は製造業に比べてかねてから低いといわれてきた。これはサービス産業が、生産要素に占める資本の割合が低く、人間の労働力に頼る割合が大きい、いわゆる労働集約型産業である構造に起因する。このような産業は労働者の力（サービスの質）が業績に与える影響が大きいといえる。また、図 1 に記されるとおり、サービス産業の中でも宿泊業はとりわけ生産性が低く、全体平均を 5pt 以上下回るだけでなく、15 業種中 14 位という非常に好ましくない結果となっている。

サービスの 4 つの特性にもその原因がある。サービスは「無形」であり、それが故に生産と消費が同時に起こり（同時性）、在庫ができない（消滅性）。またサービス供給者のスキルによってサービスの品質・価値が異なる（異質性）という特性を持つ。

図 2 はサービス産業のセグメント別の特性分類である。ホテル・旅館をはじめとする宿泊業は、他と比較すると、サービス提供行為の本質が「有形的行為」であり、そのサービスを直接受容する主体が「人」である A に分類される。A は人が直接サービス生産に関与する特性ゆえに在庫が困難であると共に、技能の高度化、付加価値の向上も特に困難であるといえる。サービス需要主体が「物」である B や「無形的行為」である C,D は需要を在庫する戦略も取り得よう。

これらを踏まえて、ホテル・旅館業における労働生産性の向上のためには、労働生産性計算の分母となる投入労働量の縮小（抑制）か、分子となる生産量（付加価値）拡大か、どちらの施策が効果的かを、サービス直接提供者である従業員をメインとした人的マネジメントの観点から考察する。

図 2

		サービス受容主体	
		人	物
サービス提供行為の本質	有形的行為	(A) ・ホテル／旅館 ・レストラン／バー ・運輸サービス ・小売業	(B) ・貨物輸送／小売流通 ・修理／維持サービス ・倉庫／保管サービス
	無形的行為	(C) ・教育サービス ・医療サービス ・映画／コンサート ・博物館	(D) ・銀行／証券サービス ・保険サービス ・通信サービス

(Lovelock の分類に基づく/2017.10.31 本講義資料より作成)

2. 従業員満足度

2-1. サービス・プロフィット・チェーン

従業員満足、顧客満足と企業業績（生産性）に関する研究として、ヘスケットらによる「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方がある。これは、組織の内部サービス品質（職場環境、業務内容や判断の自由、選抜採用と教育開発、報酬と評価、情報とコミュニケーション）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リティを生み出し、最終的に収益性の向上につながるという考えである。ヘスケットによると従業員満足と顧客満足との間には 99% の因果関係があり、従業員満足が 1% 増加すると顧客満足が 0.22% 増加するともいわれている²。

高度化かつ多様化する顧客ニーズに比例して、昨今、サービス業界をはじめ多くの企業でインターナルマーケティングの重要性が注目されている。

2-2. 2 要因理論

従業員満足は 2 要因理論に基づく、大きく分けて動機づけ要因と衛生要因で構成されている。ハーズバーグの研究によると、従業員仕事に対する満足感を引き起こす要因と不満を引き起こす要因は異なり、動機づけ要因は直接的に従業員に仕事へ動機づける因子であるのに対し、衛生要因はどれだけ配慮しても不満の解消や予防的な役割に過ぎず、積極的に従業員満足を増進させるわけではないのである。図 2 が具体的な例である。

図 2 より動機づけ要因は「やりがい」や「責任」「昇進」「成長機会」等、主に職務内容に関する因子であり、職務満足の強力な決定要素となっている。その一方で衛生要因は「給与/待遇」「会社の方針」「対人関係」等、主に職務環境に関する因子であり、基本的には職務満足向上には最低限必要な要素であるといえる。

2-3. 内発的動機づけ・外発的動機づけ

動機づけには「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」の 2 種類があるとされている。

内発的動機づけとは、物理的に外から与えられる報酬に起因せず、人の内面的な要因によって自ら学んだり仕事をしたりしようとする意欲のことである。具体的には、「達成感」「やりがい」「成長の機会」などがある。

エドワード・L. デシ（1999）によると、人は人間の基本的欲求である「自律性」「有能感」「関係性」を満たすときに内発的動機づけが起こるといえる。「自律性」とは自発的な興味や価値観に基づき、他から強制されることなく、行動を選択し主体的に行動したいという欲求である。「有能感」とは自己の能力の高さを認識したい欲求であり、自律性が伴うとさらに強くなる。これ

² 木戸貴也（2005）「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」 31 頁

はマズローの欲求段階説における承認欲求にあたると思われる。「関係性」とは他者との結びつきや互いを尊重しあう関係性を構築したいという欲求であり、マズローの欲求段階説における社会的欲求にあたると思われる。

これら内発的動機づけは個人差はあるものの、長期的・持続的な育成をするには有用であるとされている。これに対し外発的動機づけとは「給与」「賞与」「福利厚生」などの外的報酬による動機づけであり、単体では短期的には効果があがりやすい傾向があるとされている。

図 3



(2017.11.21 講義資料より作成)

図 4

内発的動機づけ			外発的動機づけ
「自律性」 ≡承認欲求 ・ 選択 ・ 自発性 ・ 裁量 (権限)	「有能感」 ≡承認欲求 ・ 有能さの認知 ・ 自己能力の認知	「関係性」 ≡社会的欲求 ・ 他者との結びつき ・ サポート ・ 周囲から受け入れられているという自信	・ 給与 ・ 賞与 ・ 福利厚生 ・ 評価 (承認欲求)

(エドワード.L.デシ (1999) 参照/筆者作成)

3. 調査方法と結果

3-1. 調査方法

1.2 を踏まえ、本論では、インタビューから現場の声を吸い上げ、あわせて観光庁による「宿泊業の生産性向上事例集～カイゼンで人手不足を解消！～」³から事例分析を行う。インタビューは以下の 3 グループからそれぞれ数名に実施。

- 1) 現役 大規模ホテル 従業員数 529 名 うち 6 名にインタビュー
- 2) 退職 大規模ホテル 従業員数 529 名 うち 1 名にインタビュー
- 3) 現役 小規模旅館 従業員数 6 名 うち 3 名にインタビュー

インタビュー必須項目としては以下の項目を設定した。

- 1) 現職（旧職）の満足点
- 2) 現職（旧職）の不満点
- 3) さらにやる気を上げるためには

3-2. 調査結果

次ページ以降に一枚ずつ、各設問のインタビュー結果を記載する。

³観光庁の宿泊業の生産性向上推進事業は、「旅館ホテル生産性向上協議会」において選出された 8 モデル旅館ホテルへのコンサルティングによるモデル事例創出や全国でのワークショップ開催等の取り組みを通じて宿泊業全体の生産性向上を目指すもの。この事業を通じて 100 件近くの宿泊業のカイゼン好事例が創出された。

1) 仕事、職場に対する満足、やる気があがる瞬間		
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・1 日が無事終わったときに達成感がある ・スタッフが一体となって現場がまわっているとき 	A
現料飲部スタッフ (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の喜びを感じられる ・社内コンテストがあり、技術の向上確認の場、発揮できる場がある 	B
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様から直接ありがとうと言ってもらえる ・英語やレストランサービス（抜栓講習等）の向上の研修が充実している ・お客様からのグッドコメントが社内で評価されたとき 	C
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 2 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・チームワークがいい ・お客様と話ができ楽しい ・責任ある仕事を任せてもらったとき（エリアを任せてもらった） 	D
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 3 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・業績に直接貢献ができる ・ブリーフィングがあることで、指針がしっかりと示されている。自分が何をすれば良いのかが明確であるとやる気が上がる 	E
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様との会話が楽しい ・仕事を早く終わらせることができたときの達成感 	F
料飲部 (ホテル元社員)	<ul style="list-style-type: none"> ・接客が好き ・研修などスキルアップの場があった 	G
仲居 (旅館 3 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・責任感がある ・お客様の声が直で聞ける ・会議などで、自身がこれまで学んできたものが活かせる場がある ・着物など、自身のスキルが増えた ・社員・派遣間の仲が良く、スタッフの風通しが良い ・まかないがおいしい ・些細なことでも、女将などから直接褒められる機会が多い ・クレーム対応ができたときの達成感 ・時間通りに予定数やそれ以上のお客様を完璧に回せたときの達成感 ・ボーナスが大きい 	H
受付 (旅館 2 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様に感謝されることが増えた ・資格が取りやすい ・コミュニケーション能力があがった ・季節によっては、休みがとりやすい ・他業種・あらゆる職種の人と交流ができる 	I

2) 仕事、職場に対する不満		
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・拘束時間が長く、体力的にきつい ・教育方針がばらばら 	A
現料飲部スタッフ (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・売上がなかなか上がらず、自分のスキルを思うように発揮できる機会が少ない (店舗形態の問題でもあるが) 	B
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示に統一感がない ・忙しくて教えてもらえない 	C
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 2 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・拘束時間が長い ・うまくコミュニケーションが取れていない 	D
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 3 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分じゃなくてもできる仕事が多い ・拘束時間が長い 	E
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の考え方がいまいちわからない ・労働拘束時間が長い 	F
料飲部 (ホテル元社員)	<ul style="list-style-type: none"> ・衣装など着替えが大変 ・人手不足で拘束時間が長く体力的にきつい ・異動が多い 	G
仲居 (旅館 3 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・「自分でなくてはならない」という仕事でない ・意見が通りにくい ・目標が見えない ・激務、拘束時間が長い ・乱雑なところと細かなところの差が激しすぎて、合わせづらい ・「できていない人」「やる気のない人」への指導が甘い ・新しいシステムや制度などの導入が遅い、抵抗感が強い ・上司の頭が固い 	H
受付 (旅館 2 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間が明確でない ・休みが不定休 ・仕事の量が多い ・目標が明確でない ・当直の体制が整っていない ・重労働 ・川床では天候に左右され、突然の雨への対応が大変 ・朝が早い ・意見が通りづらい ・競争心がわからない 	I

3) さらにやる気を上げるためには		
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	・職場内で情報・目標の共有による意思統一がもう少しできれば、より意欲的に働くことが出来ると思う	A
現料飲部スタッフ (ホテル 5 年目)	・売上目標の達成	B
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	・もっと自分の評価がわかるとよい。上司から同僚からどう思われているのか、何が足りていないのかが知りたい。スキルアップの方向性を知りたい。	C
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 2 年目)	・もう少し職場で直接コミュニケーションをとる場があればよい。自分に何が足りていないのか、アドバイスがあれば尚良い。	D
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 3 年目)	・ある程度の仕事の裁量と、目標を伝えられるとやる気が上がる。そのような人が多いと思うので、個々の技量に応じた指示とサポート、目標管理がされると尚よい。	E
宿泊部・料飲部経験者 (ホテル 5 年目)	・業務の無駄をなくし、長時間労働の緩和が必要。	F
料飲部 (ホテル元社員)	・お客様からの声が目に見えると良いと思う。	G
仲居 (旅館 3 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・給与が増えてほしい ・休暇が増えてほしい ・新しい、珍しい資格がほしく、案内をしてほしい ・転職するつもりはないが、同業他社に入って仕事をしてみたい(他社の様子を見て、働いてみたい) ・研修会社など、他社企業を交えた研修がほしい ・飲み会、お花見など、スタッフ間の息抜きと交流の場がほしい ・特に何か、という案はでないけれど、「自分だけ」「自分だから」の仕事や納涼国おける特別感がほしい 	H
受付 (旅館 2 年目)	<ul style="list-style-type: none"> ・給与アップ ・海外研修 ・休みが増えてほしい ・役職がほしい 	I

4. 考察

4-1.インタビュー考察

(1) 現在の仕事への満足

【ホテル】

仕事への満足では、7名中7名が動機づけ要因に起因するものであり、すべて内発的動機づけが少なからず影響している結果が得られた。

Aの場合、仕事終了時の満足感や自己の運営能力が満足へつながっている。これは内発的動機づけ「有能感」を満たすものであると考えられる。

Bの場合、お客様の喜びという他者とのつながりによるものや、社内での技術コンテストの存在が満足への動機づけとなっている。後者は自己の技術向上という「有能感」欲求に、技術コンテストによる「評価」という「外発的動機づけ」が加わることでより満足度を高めている。

Dの場合、チームワークの良さが「関係性」欲求を満たし、さらに、責任ある仕事や裁量を与えられたことにより、外発的動機づけと「自律性」欲求が満たされたことが、満足に起因していると予測できる。

Eの場合、ブリーフィングにより上司から指針、目標、役割を命じられ、自らが行動の主体であるという「自律性」欲求と、上司からの目標達成へのサポートを享受することで貢献意欲が醸成され、「関係性」欲求を満たしている。

【旅館】

2名のうち2名に共通する回答として「お客様からの評価」による外発的動機付けや、コミュニケーションスキルや着物着付けなどの「能力」向上による「有能感」を満たす内発的動機づけが見られた。

(2)仕事への不満

【ホテル】

7名中6名が衛生要因に起因している結果が得られた。具体的には「拘束時間の長さ」等の待遇や「上司との意思疎通不足」等のコミュニケーションに関して不満を持っていることがわかった。

Eの場合、(1)より上司からの行動指針が満足度を高めているが、行動の管理度合いが強いことで意欲を失い、「自律性」欲求が阻害されることでアンダーマイニング現象に陥っている。

また不満の要因の中に「給与の低さ」を上げる人がいなかった。

【旅館】

2名に共通して仕事量や勤務時間などの衛生要因に起因した不満が見られた。Hにおいては、ホテル同様で「自分でなくてはならない仕事ではない」という声があり、仕事自体への満足はしているものの自律性の阻害によるアンダーマイニング現象が起きている。

(3)さらにやる気を上げるためには

【ホテル】

さらにやる気をあげるためには何が必要かという問いには、7 名中 5 名が動機づけ要因に起因する事項の回答が得られた。

C の場合、上司や同僚からの評価という外発的動機づけがあれば、なお一層既存の内発的動機づけを強める要因となることが予測できる。

【旅館】

2 名に共通して「給与」や「待遇」等の衛生要因が多く見られたほか、海外での研修や特殊な・珍しい資格といった「有能感」にも「自律性」にも繋がり得る能力向上を広く求めていることがわかった。

4-2.インタビュー結果を踏まえて

インタビューより、従業員満足には、従業員の「自律性」「有能感」「関係性」欲求を満たし、仕事そのものに意味や楽しさを見出す「内発的動機づけ」を行っていくことが大切であるということがわかった。ホテルや旅館のサービスは、サービス品質の評価が顧客にある程度依存し、個々の創造性が求められるため、まず「内発的動機づけ」が生産性向上へ有用であると考えられる。

また従業員の不満は「待遇」や「会社の方針」などの職場環境による衛生要因が中心的に起因しており、(1) 仕事への満足に起因する項目とは違うことが再認識できた。また、給与が不満を引き起こす要因となっていないことから、ホテル・旅館業従事者はもともと相対的に内発的動機づけによる潜在的意識が高いのではないかと考えられる。

従業員がやる気をより引き出すために必要に感じていることとしては、社内外からの評価による外発的動機づけや、スキルアップのためのサポート等による「関係性」「自律性」欲求に関する事項であった。内発的動機づけがされている従業員も、外発的動機づけによって内発的動機づけを補完し、更なる動機づけができることがわかった。

以上の考察から、労働者の環境改善は生産性の向上につながるのか、観光庁「宿泊業の生産性向上事例集～カイゼンで人手不足を解消～」の成功事例とともに考察していく。

4-3.事例分析「宿泊業の生産性向上事例集～カイゼンで人手不足を解消～」事例と考察

≪事例①≫

「ホテルグランメール山海荘」

地域：東北 業態：温泉ホテル 客室数：80 室

テーマ：全社的な改善施策の推進と人的生産性の向上

改善背景：経営課題を全社で抽出し、改善に取り組む仕組みが構築されていなかった。

5 段階進捗管理方式による経営改善のためのアクションプランを幅広く全社的に展開し実行することにより、生産性の向上を図ることとした。

改善: 会社の方針／目標に沿った各部署の課題をアクションプラン化し、各部署の社員が実行する。アクションプランはそれぞれ、実行する人々の判断で進捗評価基準を 5 段階で決め、進捗評価も実行する人々で行う。進捗評価及び報告も月に 1 度実施。

効果: 行動計画の進捗とともに人的生産性に改善傾向がみられた。
アクションプランの定期的な進捗管理により社内コミュニケーションが向上し、社員の改善活動の認知が可能になった。

考察

「ホテルグランメール山海荘」の事例では、アクションプラン実行から進捗評価及び管理までそれぞれ担当者が主体となって行うことで、ある程度の裁量や権限が与えられ、「自律性」欲求の満足による内発的動機づけが起きたと考えられる。

また、自分の仕事の努力のプロセス及び成果を上の人に「認知」してもらったこと、他者からの評価という外発的動機づけが、従業員の内発的動機づけを補完する形で結果に影響を及ぼしたと考えられる。

《事例②》

「綿善旅館」

地域: 京都 **業態**: 観光旅館 **客室数**: 27 室

テーマ: スキルマップで臨時の応援態勢構築

背景: 少ないスタッフで一般客と修学旅行客を受け入れている中で、スタッフの誰がどのような業務ができるのかを把握できておらず、臨時の応援態勢が構築できないことで特定の人に負荷がかかっていた。

改善: スキルマップの作成による各スタッフの業務内容別スキルのレベルの把握と評価の明確化。またスキルマップの従業員エレベータへの備置による見える化。

効果: 労働時間の抑制（対前年比）

考察

「綿善旅館」の事例では、スキルマップの作成とそれに基づく能力開発が進み、従業員の多能工化が進むことで自己の「有能感」欲求を満たし、内発的動機づけが促進されたことが予測できる。またスキルマップ及びその評価の見える化による外発的動機づけが、さらなる「有能感」欲求を満たす相乗効果が得られたのではないかと考えられる。

《事例③》

「金太郎温泉」

地域: 北陸信越 **業態**: 温泉旅館 **客室数**: 90 室

テーマ: 早急に能力を上げたい意欲のあるスタッフに対して、十分な動機づけを図り、上司支援

を約束して、優秀者の離職を防ぐキャリアプラン（育成計画）の作成

背景：意欲ある社員に対し、十分な説明・動機づけ・支援をせず、場当たりのみにムリを押しつける形で 1 人 3 役化を行ってきた為、意欲ある社員の流出を招いていた。

改善：育成したいキーマンに対し、上司が十分な説明・動機づけを行い、支援を約束した。

効果：社員の定着と、それによる従来の採用・教育ロス時間の削減（合計 286 時間）

考察

「金太郎温泉」の事例は、改善前に、意欲あるスタッフに対し 1 人 3 役化を場当たりので行ったことによってスタッフの「自律性」の低下を招いていた。しかし、十分な説明や支援の約束を行ったことで、自律的な行動のサポートや自己成長への説明の享受によって「自律性」「関係性」欲求が満たされたことで内発的動機づけが起きたと考えられる。

また、今回のインタビューの中にもみられた「上司の考え方がわからない」という不満要因も、本事例のように職務意義及び成長プロセスの説明や支援の約束といったコミュニケーション手段で、上司のある種の暗黙知が共有されることで、改善できるのではないかと考える。

5. まとめ

ホテル、旅館の従業員へのアンケートと観光庁「宿泊生の生産性向上事例集～カイゼンで人手不足を解消～」の成功事例を照らして、従業員の労働環境及び意欲向上施策について考察した。インタビューでは、仕事自体に楽しさや喜びを感じ、仕事への満足度につながる内発的動機付けがされた従業員が多かった。また更なる成長のためには、他者からの評価や周囲からのサポートを望む声があがり、外発的動機づけの必要性が見られた。観光庁の成功事例では、従業員の満足にはこの「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」が相互に働くような施策が有用であることがわかった。

これらの動機づけ施策が功を奏したことの一つには、仕事の中でも直接お客様と触れあうサービス提供者であるからこそその「承認欲求」の強さがあるのではないだろうか。インタビューを行う中で一人として「現状のままで良い」「変化や進化は求めている」「給料ないしは休暇があればそれでよい」といったような根柢からのやる気のない者や成長意欲のない者は居らず、サービスフロントとしての自我と責任、そして喜びを強く感じているようであった。この仕事へ熱意と喜びを引き出し、「自発的にお客様のために動ける自分が好き」といえるだけの環境＜会社からの承認・同僚からの承認・お客様からの承認がしやすく、目に見えて評価される環境＞を整えていくことが、人材不足を見据えた宿泊業における、最大の人材の活かし方だろう。

ホテルと旅館は業態や規模感、またパーソナリティによる差異により、動機づけ/衛星要因内容に違いが見られ、最適な施策は変わってくる。しかしお客様をもてなす宿泊サービス業という意味では、従業員満足へのアプローチは普遍的であるように感じる。

●参考文献・URL

- ・「人を伸ばすカー内発と自律のすすめ」
エドワード.L.デシ (1999)
- ・「動機づけるカーモチベーションの理論と実践」
DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部 (2009)
- ・「サービス・プロフィット・チェーンにみる従業員満足度-職場における管理・コミュニケーションの分析」 多田雅則 (日本郵政公社 郵政総合研究所 2005)
- ・「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」
木戸貴也 (2005)
- ・観光庁 HP 「宿泊業の生産性向上事例集～カイゼンで人手不足を解消～」
<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>
- ・公益財団法人日本生産性本部HP
<https://www.jpc-net.jp/>
- ・JNTO 報道発表資料 (2018.1.16)
「訪日外客数 (2017 年 12 月および年間推計値) 」
- ・国立社会保障・人口問題研究所 (2017.7.31)
「日本の将来推計人口 (平成 29 年推計) 報告書」
- ・首相官邸 HP 「生産年齢人口等の推移」 (2017.5.29)
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170529/06.pdf>
(URL すべて最終閲覧 2018.2.26)