

論文

労働生産性の高い旅館の企業行動

——小規模な高級旅館に着目して——

Corporate behavior of inns with high labor productivity

夏目千恵子*

NATSUME Chieko

In the case of "small-scale luxury inns", which maintain a large number of regular customers despite setting high prices and are able to operate with a high occupancy rate throughout the year, We set up a research question as to whether it is possible to increase profitability and raise labor productivity by conducting management in an efficient manner. rice field. Although the ryokan subject to the study does not implement all of the above, it is evident that these measures and the management are actively engaging in conversations with employees, which is possible for a small ryokan. all right. The manager's stance on ES, which places importance on employees, attracts the hearts of employees, and this is one of the factors behind the increase in profitability and labor productivity. It is clear.

キーワード：中小企業の労働生産性(labor productivity of small and medium-sized enterprises)、従業員満足(employee satisfaction)、サービス・プロフィット・チェーン (Service Profit Chain)

1. はじめに

(1) 研究の背景と目的

1) 研究の背景

わが国の労働生産性（以下、生産性）の低さが問題となっている。特に中小企業が大企業と比べて低く、中でも宿泊業の生産性の低さが日本経済の足かせとなっていると言われている。

公益財団法人日本生産性本部（以下、日本生産性本部）が発表した統計資料「労働生産性の国際比較 2022」によると、2021年のわが国の就業者1人当たり労働生産性は、81,510ドル(818万円)であった。これは、OECD加盟国38か国中29位である。また、日本生産性本部が2018年1月26日に発表した統計資料「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」によれば、日本サービス産業の労働生産性は、米国と比べると単純比較で30%~40%しかなく、サービスの「質」を調整したとしても、約50%の労働生産性しかないということであり、サービス産業の中でも特に宿泊業の労働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と言われている。

将来的に人口減少が見込まれる中、わが国経済の更なる成長のためには、我が国の全企業359万社のうち99.7%を占める中小企業が労働生産性を高めることが重要となってくるのである。

2) 研究の目的

一般的には労働生産性が低いと言われている小規模な旅館であっても、客単価の高い高級旅館の中には収益性を高めているところも少なくない。前述のように小規模な宿泊施設の生産性が低いと言われている中、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がある。本研究では、そのような旅館とは、どのような企業行動をとっているのかを明らかにすることを目的とする。

(2) 問題意識

1) 宿泊業の特徴

なぜ宿泊業の労働生産性が低く、特に小規模な施設の労働生産性が低いのであろうか。

コトラー¹がサービスの特性を以下のように 4 つ示している。

- ・無形性/非有形性・・・サービスは形がなく無形財である
- ・同時性/不可分性・・・サービスは生産と消費が同時に発生する
- ・非均一性/変動制・・・サービスは誰がいつ提供するかで品質を標準化することが困難である
- ・消滅性/非貯蔵性・・・サービスは蓄えることができない

独立行政法人中小企業基盤整備機構経営情報センター(2017)によると、こうしたサービスの特性の「同時性」などから、旅館・ホテルではピークとオフ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。また、特に旅館やリゾートホテルでは夏休み期間の 8 月と 1 月や 4 月とでは、稼働率に 20%以上の開きが出ている。繁閑の差は、曜日毎や 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ことから、旅館・ホテルの経営では、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かが生産性を上げる鍵となる、としている。

さらには、旅館の経営状況は、企業の努力だけではなく、立地する温泉地の集客力にも左右される。内藤(2015)は、旅館やホテルで効果的に集客を進めるうえで、最も影響が大きい制約は立地であり、その理由として、お客はサービスを受けるために移動のコストを負担しなければならないから、としている。

以下に、今回の研究対象とした旅館が立地する地域の年間入込客²数を表した表を示す。各自治体に直接問い合わせ、もしくはホームページから調べた数値である。その地を何人の人が訪れたかという観光地に関する重要統計と位置付けられている。

表-1 温泉地別に見た利用者数の推移 (単位: 万人)

年	兵庫県豊岡市 城崎温泉 (年間入込客数)	神奈川県箱根町 箱根温泉 (年間入込客数)	石川県加賀市 山代温泉 (年間入込客数)
2009	85.4	1,964	90.5
2011	80.6	1,767	91.5
2014	92.2	2,119	74.0
2017	90.5	2,152	78.7
2019	86.4	1,896	74.8

出所: 豊岡市環境経済部、箱根町ホームページ、加賀市ホームページ、高山市ホームページを基に筆者作成
兵庫県城崎温泉は、10 年という歳月を経ても大きく数値は落ち込んでいない。

神奈川県箱根町は、大涌谷の噴火や台風による災害などの自然災害が要因での増減はあるが、変わらず人気の観光地である。

ところが、石川県山代温泉は、「昭和 61 年には、山中・山代・片山津の三温泉とその他の温泉を合わせた観光客数が約 397 万人を数える活況を呈していた本市の温泉地は、経済環境の変化による法人需要の大幅な減少や旅行形態の変化などにより、平成 23 年の観光客数は約 204 万人とピーク時の約半分にまで落ち込み、近年の増加傾向も減少に転じました。山代温泉・山中温泉・片山津温泉の観光入込客数と生活保護率を比較すると、入込客数の落ち込みに反比例する形で保護率が増加しています。このことから、観光が市民の生活に大きく影響してい

¹ アメリカ合衆国の経営学者。現代マーケティングの第一人者として知られている。

² 日常生活圏以外の場所へ旅行し、そこでの滞在が報酬を得ることを目的としない者

ることがわかります。」と加賀市のホームページに掲載されているように、入込客数の減少は、その地に暮らす人々の生活も脅かす大問題なのである。

上記のとおり、各旅館の誘客難易度は、立地する温泉地の集客力（年間宿泊客数及び年間入込客数によって表される）に大きく影響されると考えられる。したがって、誘客難易度が高い地域に立地する旅館は座して待つのではなく、何らかの戦略を練った上で旅館経営を行う必要があるのである。

2) 宿泊業の人事労務管理上の問題点

前項において、宿泊業の経営サイドの問題点について明らかにしたが、その他にも従業員サイドに関わる人事労務管理上にも問題点はいくつかある。

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「令和 3 年就労条件総合調査の概況」によると、宿泊業・飲食サービスの労働者 1 人あたりの年間有給休暇取得日数は平均 7.3 日であったが、全業種の平均取得日数は約 10 日であり、休みが取りにくい状況がわかる。

さらに、宿泊業はわが国の産業の中で比較的、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、厚生労働省の前述の調査によれば、観光業の中核である飲食・宿泊業における 2018 年度のがわが国の離職率は 26.9%であった。わが国全体の離職率は 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、募集・採用、教育・訓練、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、離職の連鎖化、組織の不安定化、勤労モラルの低下、組織内コミュニケーションの劣化、統制・効率追求型人材管理手法への転換、生産性の低下、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。

2. 先行研究

(1) サービス・プロフィット・チェーンの理論

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。

SPC とは、ハーバード大学のヘスケット³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。

しかし、SPC について、小野(1995)、藤村(1997)によれば、ネガティブな結果が見られ、また、負の相関関係を示す職業もあることから、この相互関係は必ずしも明確ではなく、SPC に主張されているようなモデルでは

³ サッサーらと共に、従業員満足・顧客満足・業績の因果関係を表したモデルを構築した。

ないとする研究もある。

しかし、徐・馬(2020)は、従来の産業組織心理学における職務満足研究に対する考察を踏まえた上、SPC の理論展開を検討した。その後、実証研究の分析レベルを軸に、従業員満足と顧客成果との関係を検討した既存研究をレビューした結果、一部の異なる実証分析結果が存在するものの、概ね従業員満足と顧客成果におけるポジティブな関係性が支持されたと言えよう、としている。

本研究は旅館に関するものであり、特に顧客にハイ・コンタクトなサービスを行う客室係を中心に調査を行うため、先行研究を理解した上で、SPC モデルを筆者は支持する。

(2) 従業員満足（職務満足）の意義

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 年代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（動機づけ-衛生理論）⁴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、従業員満足は、動機づけ要因と衛生要因に分けられるとしている。動機づけ要因には、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。動機づけ要因は、動機づ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、従業員満足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、動機づけ要因を高めていくことが、従業員満足の向上につながると考えられる。

森川(2018)は、仕事満足度の高さはそれ自体が労働者にとって価値があるだけでなく、労働者のモチベーションひいては生産性にも好影響を持つ可能性がある。この点について、仕事満足度と生産性の関係についてのいくつかの実証研究は、従業員の仕事満足度が高い企業ほど生産性が高いという関係を示している、としている。

また、小企業における従業員満足度（以下、ES）の現状を研究した子安・川楠(2006)によると、小企業（従業員数 20 人以下）と中企業（従業員数 21 人以上 100 人以下）を比較検討する研究の中で、経営者と従業員の距離の近さ、組織の柔軟性の高さといった小企業ならではの特性を生かし、「従業員アンケートによると、小企業は、賃金や福利厚生など労働条件に関する項目で中企業に比べて取り組みの割合は低い、コミュニケーションの円滑化や権限移譲などで高くなっている」としている。そして、小企業の方が中企業よりも従業員の高い満足感を引き出しており、ES に積極的に取り組んでいる小企業では、そうでない企業に比べて、業績が優れている。ES に取り組むことで従業員のやる気が高まり、業績が上向く。業績の向上がまた従業員満足へとつながっていく。ES には、そうした好循環を生み出す効果もある、としている。

御子柴(2004)の研究においては、「従業員が所属する組織に誇りを持ち、組織文化、処遇、人事規則とその運用、上司・同僚との関係、業務遂行基準等に全体として満足していれば、『満足している従業員』→『高い勤労意欲と心温まるもてなしの気持ち』→『顧客の満足』→『顧客の再訪と新規顧客の紹介』→『売上の増加』→『従業員に対する処遇の向上』→『満足度の更なる向上』との好循環を生み出す。」としている。また、「企業の側にも売上げの増加に基づく利益の拡大により再投資余力が発生し、リノベーションの実施や新設備や新システムの導入などにより競争力が強化される。物理的労働環境の整備は更なる従業員満足度の向上をもたらす。このように、従業員満足度の向上はブランド価値と企業価値の上昇をもたらす。このような図式のもとでは、従業員は単なる働き手としてではなく、マーケティング上内部顧客として位置づけることができる。」としている。

コロナ禍が収束し、大阪万博などの世界的イベントが開催されるようになれば、今後以前のように訪日外国人客の大量入国により我が国の観光業界も活況を呈することになるであろう。世界一とも評されるおもてなしを行う宿泊業従事者であるが、わが国の労働人口が減少し続けていることもあり、業界内では人材の確保と定着に大

⁴ 動機づけ理論のうち、仕事においてどんなことが満足する要因となり、逆に不満足となる要因かを明確にした。

きな危機感が広がっている。たとえ採用ができたとしても、これまでの高い離職率を考えると、人材が定着しないことには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」になることはできない。人材を定着させるためには、従業員満足度を経営者が上げる努力をしなければいけないということになる。

「儲かる組織」となる＝労働生産性を上げるためには、経営者の従業員満足度を上げる努力は重要な意味を持つのである。

(3) 宿泊従事者の職場環境

宿泊従事者はこれまでに述べたように、早朝から夜遅くまでの時間をたすき掛けなどの勤務やシフト制で働くことが多く、一般の人が休みとなる休日に働かなければならないことも多い。また、他の産業に比べて低い給与や過酷な労働条件、同僚との関係・上司との関係などに悩むこともある。一方、上司やお客様から認められたい・評価されたい、成果をあげたい、成長したい、昇進したい、責任ある仕事を任せたいという欲求も持っている。大きな期待、憧れや誇りを持って入職した宿泊業界であったにもかかわらず、離職を決断する職場環境とはどのようなものであろうか。

テイラー(2019)は、戦略構築や目的設定する際には経営者のトップダウンで下部に伝達するのではなく、従業員と共有できる努力をすること。加えて、経営方針に連動した人事制度、福利厚生、リーダーシップなど職場環境向上策を整えることとしている。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、よりは経営陣が人材育成を大切にしているかが重要であるとし、さらに、経営方針と連動した人事制度、福利厚生、そしてリーダーシップなど職場環境向上策が伴わなくては従業員を惹きつけることはできない、としている。

(4) 旅館の労働生産性

訪日外国人客の増大による需要拡大は、宿泊客の減少に悩む旅館業界の現状を変える打開策の一つである。また、旅館は施設・設備の老朽化や従業員の労働条件や労働環境にも課題が多く、このような課題を解決する方法の一つが労働生産性の向上である。

内藤(2015)は、「旅館は、提供するサービスが労働集約的であるため多くのスタッフを雇用している。地域外からもたらされる売上の中から、人件費と食材費が地元流れ、また、旅館は小型でも運営できることから、他の産業が一般に進出が困難な僻地にも立地できる。このことから、地方創生という観点からも旅館の産業としての重要性が再認識されつつある。また、異業種や外国資本から旅館業への参入が加速している状況は、宿泊業界の外では旅館を産業としての成長ポテンシャルを高く評価しているから」としている。

筆者は、これといった産業がない地方において、例え小型であっても旅館は運営でき、しかも成長ポテンシャルが高くなれば、温泉が湧いているというだけでも強みとなるし、戦略次第ではあるが高い収益性が見込める事業を展開できる可能性があると考えられる。

原田・鳥居(2018)は、サービス産業の生産性は製造業に比べて低いと言われてきたのは、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し、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、としている。

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。度々ご利用いただいているお客様が、従業員の顔を覚えて名前でご呼んでくださり、また、話しかけてくださることがある。それはお客様がその従業員の接客を評価し、「あの人のいる旅館」というブランド価値として認めていただいたということとな

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。「労働生産性の向上」という同じ結果であっても、この二つの方法には大きな違いがある。

まさしく、小規模高級旅館は、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。

(5) 企業の持続性

企業にとって生産性の向上は、競争力の向上やコスト削減などさまざまなメリットがあり、企業の持続・発展において最重要課題とも言える。

2017 年の厚生労働省「衛生行政報告例」によると、「ホテル営業」は、10,402 施設で、301 施設(3.0%)増加、「旅館営業」は 38,622 施設で、867 施設(2.2%)減少している。施設数の推移を見ると、ホテルは年々増加しているのに対し、旅館は年々減少している。後継者の不在や多額の負債など廃業や倒産に追い込まれる理由はさまざまであろうが、わが国経済の低迷やコロナ禍など経営を脅かすような危機は、これまでも数多くあった。そのように困難な状況にあっても「老舗」と言われる企業は生き残ってきた。持続できた企業とできなかった企業との違いは、一体何であろうか。そのような疑問を調査中に感じ、それを調査対象の創業約 380 年の老舗旅館 A の経営者に尋ねてみた。高級か否かにかかわらず、旅館は老舗が多い。創業 100 年以上にわたって事業を継続している旅館は 288 社(2000 年時点)存在している。A もその中の一つである。

高度成長時には団体客向けの中規模旅館であったものを、時代の変化に適合させて個人客向けの小規模旅館に再生し、高単価の旅館に生まれ変わらせた経営者。そこには、多額の投資をし、大きな借入をすることになったとしても、なんとかして生き残ろうとする大きな決意が感じられる。そこには、従業員を大切に、地域や取引先などのステークホルダーを大切にしてきた経営者の経営姿勢があった。

横澤(2016)は、老舗企業は、地域社会との相互関係が強く、持ちつ持たれつの相互補完的な関係性が形成されている。企業を単なる金儲けの道具とかマシーンとは考えてはいない。企業は利益を目的にするのではなく、まず、地域社会の信頼を得る必要があった。「先義後利」といわれる所以である。売り手よし、買い手よし、世間よし、いわゆる「三方よし」等の理念の下、企業を存続させることにより、地域を発展させ人々の生活を豊かにし、近代化を乗り越えてきた、としている。

小規模高級旅館は何代も続く老舗が多く、社会情勢の変化や自然災害などによって一時的に危機に陥ることがあっても、家族が一体となってその苦難を乗り越えてきた。しかし、それは家族だけではなく、長年の信頼関係をもとに取引先や従業員、地域社会などのステークホルダーの支援や協力を得て、持続ができていたのである。自分たちの利益のみを追求するのではなく、共存共栄を念頭に商いを続けてきたのである。

3. 調査の概要および調査結果

(1) 調査の概要および調査項目

1) 調査の概要

本研究においては、労働生産性の低さがわが国経済発展の足かせになっていると言われている中小企業であるが、とりわけ宿泊業の中でも、小規模な旅館(一般財団法人日本旅館協会の定義に則り 30 室以下)を対象とする。そして、「地方部における上質な宿泊施設の整備は、地域での消費や雇用の創出に貢献するとともに、観光資源としての活用を通じて、地域の文化・食・伝統産業の継承に寄与するため欠かせない」とする政府の政策に合致する、いわゆる高単価の宿泊料金を設定している小規模高級旅館についての考察を進めることとした。

(2) 調査の対象および方法

1) 調査の対象

小規模高級旅館とは、業界内および法律等に明確な定義が無いため、旅館経営者の見解をもとに、「①客室 30 室以下 ②二名様以上利用の一名あたりの朝夕食代込みの宿泊単価が 50,000 円以上 ③和式の構造及び設備を主とする宿泊施設 ④単館のみの経営をしていること」に合致する旅館ということで選定した。選定する着眼点としては、小規模旅館の労働生産性について研究する論文であるため、「個人経営」である点をまず上位に置いた。宿泊先検索サイトや旅行関係の一般書などで検討し、創業から 380 年を経て、未だ高級旅館ののれんと格式を保持し、美食家で有名な北大路魯山人ゆかりの宿である「A」。アマンリゾート⁵の創始者であるエイドリアン・ゼッカーが通い続けていたという「B」さらに、ルレ・エ・シャトー⁶に加盟している「C」の 3 館を調査対象として検討した。結果的には、一般社団法人日本旅館協会が 2020 年に行った「令和元年度営業状況等統計調査」¹による一般的な小規模旅館の労働生産性の数値が 544 万円であったのに対し、調査対象として検討していた 3 館全が、この 544 万円を上回っていることがわかり、調査を実施することとした。

表 1 旅館の労働生産性

年度		大旅館	中旅館	小旅館	旅館	ホテル
労働 生産 性 (万 円)	平成25年	828	658	593	718	551
	平成26年	906	658	609	762	765
	平成27年	954	696	568	770	654
	平成28年	1,005	675	580	789	635
	平成29年	982	670	526	796	603
	平成30年	813	607	544	690	843

出所：一般社団法人日本旅館協会令和元年度営業状況等統計調査より筆者作成

表 1 調査対象旅館の概要

	A	B	C	一般的な小旅館
年間売上高	6 億 9,500 万円	3 億 500 万円	6 億 2,000 万円	2 億 1,638 万円
創業年	1639 年	1978 年	1928 年	
部屋数/総収容人数	18 部屋 55 人	10 部屋 20 人	16 部屋 40 人	
休日	不定期	不定期	不定期	
年間宿泊人員	10,000 人	5,000 人	10,000 人	9,970 人
客室稼働率	75%	65%	85%	57.4%
宿泊者の外国人比率	0%	50%	40%	
固定客の割合	55%	50%	30%	
直販比率	約 60%	約 90%	約 50%	約 40%
標準的な宿泊料金 (1泊2食付き)	50,000 円～	50,000 円～	57,000 円	
従業員数	38 人/うちパート 19 人	22 人/うちパート 回答なし	44 人/うちパート 17 人	30 人
労働生産性	1,300 万円	1,204 万円	1,017 万円	544 万円

⁵ 東南アジアを中心に欧米や中国などで、部屋数を抑えたリゾートを展開しているラグジュアリーホテルチェーン。日本には、東京と三重県志摩市と京都の 3 か所に存在する。

⁶ 現在、世界 62 ヶ国、約 580 のホテルとレストランが加盟し、加盟に際しては、厳格な審査がある他、20 項目の誓約から成る「ヴィジョン」の共有が求められる。

コンソーシアム加入	無	有	有	
立地する地域の集客状況	減少	減少	減少	

2) 調査の方法

調査は、2021 年 9 月 15 日から 17 日迄の間に宿泊及び訪問し、経営者、従業員・取引業者などのステークホルダーに対して各 1 時間程度の半構造化インタビューを実施した。

インタビューは、社長(社長に準じる者も含む)ほかフロント系の従業員を中心に 5 名に対して行った。また、取引業者、地域を盛り上げるための活動を共にしている仲間、伝統工芸品の作家の方にもお話を伺った。なお、インタビューの内容は、許可のもと IC レコーダーに録音し、その後、文章作成ファイルに書き起こし、内容を各旅館に確認していただいた。

3) 調査の項目

調査の項目は、独立行政法人中小企業基盤機構が 2017 年 3 月に行った『中小旅館業の経営実態調査』に準拠し、経営者に向けて「経営理念などを含む旅館の概要」「生産性向上に向けた取組」「地域への貢献」「自分たちの役割」などを聴取した。次に、従業員に向けて「仕事・職場に対する満足、やる気が上がる瞬間」「仕事・職場に対する不満」「さらにやる気をあげるためには」などの質問を用意し、都度その場の状況で追加の質問を行うなどして実施した。併せて、館内施設の視察時には、従業員の従業の様子を観察し、気づいた点があれば機会を図って質問するなど、旅館経営の実態の調査・把握を行った。

(3) 調査の結果

今回調査対象の旅館は、一般的な小規模旅館の売上は、2 億 2,000 万円ほどであるが、規模が小さい 1 館を除いて 2 倍以上の売上を上げている。年間宿泊人員については、平均的な数値であった。稼働率は、一般的な旅館が 57.4%であるのに対して、3 館とも 65%以上の数値を出している。固定客の割合は、それぞれ 55%、50%、30%となっている。次に、直販比率であるが、これが低いと OTA サイト⁷ などへの手数料費用がかさみ、儲けが少なくなることから重要視されているのであるが、これは、それぞれ 60%、90%、50%である。一般的な旅館の平均が 40%であるので、自館独自で集客が可能な 1 館はたいへんな強みを持っていると言える。従業員数については、収容人数が少ない 1 館を除いて一般的な旅館の数値より若干多い人員で運営を行っていることがわかった。パート従業員の比率については 1 館を除き確認できた。また、どのような層を顧客ターゲットにしているかを明確にするため、コンソーシアム加入の有無も表記した。その結果、コンソーシアムに加盟している 2 館については、外国人比率が 40%、50%と一般的な旅館の平均よりも高いということがわかった。

B は THE RYOKAN COLLECTION⁸、C はルレ・エ・シャトーというグローバルコンソーシアムに加盟している。そのため 2 館については外国人利用比率が高く、日本人客が利用しない平日の稼働も落ち込むことなく需要が平準化されているようであった。また、A については、2 館に比べて開業からの歴史も長く、本来の意味での昔ながらの富裕層が固定客に多数おり、それらが混雑している休日避け平日利用をしていることから、こちらも需要の平準化が図られていると考えられる。

グローバルコンソーシアム加盟の目的は、まだまだ知られていない、素晴らしい日本旅館文化を世界に伝え、世界中の価値がわかる方にこの国を訪れ、本当の日本旅館文化に触れていただく事である。加盟を希望する旅館はそのために莫大な投資を行い、新たな差別化集中戦略を展開している。

第 1 章においても言及したが、B や C が立地する山代・山中地区は近年入込客数の大幅な落ち込みにより、従来の日本人客をターゲットにする戦略に無理があり、そのため高級化路線しかも経営者一族のバックグラウンド(米大陸の超高級ホテルでの勤務経験等)を背景に富裕なインバウンド客を新たなターゲットとすることに舵を切っ

⁷ オンラインだけで旅行に関する手配を完結させるサイト

⁸ 2004 年に産声を上げた、世界で初めての日本旅館、小規模ホテルに特化した国際ホテルコンソーシアム。2021 年現在、加盟 47 施設、外国人個人会員 60,000 名を有する。

たのである。

また、3 館とも地域を大切にしていることに変わりはないが、それも若干内容が異なっていた。B の場合は、温泉街の整備にも力を入れている。また、伝統工芸の作品を「旅館は地域のショールーム」として館内で使用し、さらには、職人たちを支援するなど共存共栄を図っている。後継者も、同じく伝統工芸の職人や有機農法の生産者、自然食品の生産者、イタリアンレストラン経営者などとの交流を通じて、一体となって地域を盛り上げようとしている。C の場合は、同じく「旅館は地域のショールーム」として伝統工芸品を館内で使用し、また、地元産の野菜や地元漁港に揚がる鮮魚に拘って料理に取り入れている。A の場合は、地元の商店と旅館の後継者や若手経営者と共に街作りを推進する NPO 法人を設立し、温泉街全体の活性化に取り組んでいる。

取引業者に対しては、優越的地位の濫用に繋がる「業者会」の悪しき体質を変えたり、自館が運営するオンラインショップにおいて地場の鮮魚を使用した加工食品や料理を販売するなど共存共栄を図っていることが覗えた。

従業員に対しては、予め休業期間を設定するなど従業員にまとまった休日を確保し、個人的にも休暇を取りやすくするなどの経営者の配慮が見られた。また、人材教育については、B と C は、OJT による教育が中心であるが、A は専門の講師を年に 6 回 2 泊 3 日で東京から招いて研修を実施している。さらには、慰安旅行の実施など従業員満足度を高める取り組みを行っていることがわかった。

後継者問題に関しては、どちらの旅館も後継者は決定している。やはり、後継者が決定していることが、多額の資金を要する新たな施設や設備の造成に踏み切ることが可能にしたり、宿泊客の世代交代に合わせて旅館の経営も変化させなければならないなどの対応を迫られるため、重要であると考えられる。

4. おわりに

(1) 結論

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、どのような企業としての行動が収益性を高め、労働生産性を高めているのかというリサーチクエスチョンを立て、先行研究のレビューを通じて考察を進めてきた。調査対象の小規模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ていただけても、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グローバルコンソーシアム加盟により海外加盟ホテルとの人事交流、⑦運営する旅館やレストランの軒数を増やして役職者への登用、⑧きめ細かな人事面談及び評価、などを通じ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。

研究対象の旅館が上記すべてを実施しているわけではないが、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だから可能なコミュニケーションが取られていることがわかった。

まさに、経営者の従業員を大切にするという従業員満足度を高める姿勢が従業員の心を惹きつけており、そのことが要因の 1 つとなって収益性が高められ、労働生産性が高められている事象が明らかとなっている。

売上は「単価×客数」で表される。そして、売上総利益（粗利益）は、「単価×粗利益率×客数」で表すことができる。売上総利益を高める変数には、客数の他に「単価」があり、さらに「粗利益率」もある。同じ売上総利益を上げるにしても、「単価と粗利益率が高く、少ない客数」と「単価と粗利益率が低く、多い客数」を比べた場合、単価の高いお客様と低いお客様でも、同じ 1 人のお客様に係る手間に大きな違いはない。しかし、少ない客数と多い客数との比較の場合、お客様の数が少なければ対応する従業員の数も少なくて済む。

一方、ただ価格を高く設定してもその価格に見合った商品でないと購入してもらえないため、それに相応しい商品を造成しなくてはならない。相応しい商品を造成するためには、顧客に対峙するひとり一人の従業員のロイ

ヤルティが欠かせないのである。

料金を高価格帯に設定することにより、自らが選んだ絵画や掛け軸・壺などの調度品、顧客に満足な休息を提供するための寝具やリネン類、バスルームに設置する生活用品、地産地消で身体に良い食材・素材を使用した料理など自館のコンセプトや料金に見合ったものを調べ、経営者のこだわり・価値観を理解し受容できる顧客に愛用され、リピートされることを期待し、行動していると考えられる。

【引用・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』文眞堂。
- 小野譲司(1995)「サービス・エンカウンターにおける顧客満足と従業員満足の関係 継続的取引関係の解明を目指して」『消費者行動研究』1995年 第3巻 第1号, pp.11-22.
- 子安慎司・川楠誠司(2006)「小企業におけるESの現状－「従業員満足に関する調査」結果より－」『国民生活金融公庫調査季報 第78号』p.1.
- 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, (2020年12月).
- 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 pp.28-44.
- 内藤耕(2015)『サービス産業 労働生産性の革新 理論と実務』旅行新聞新社。
- 原田淑貴・鳥居千花(2018)「ホテル・旅館業における従業員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～」『京都観光経営学講座』pp.2.
- 藤村和宏(1997)「サービス提供組織における顧客満足・職務満足・生産性の関係についての理論的・実証的考察－分析枠組みとしての「場面」概念の導入とそれによる医療サービスの分析－」『香川大学論叢』第69巻 第4号 1997年3月 pp.51-126.
- 御子柴清志(2004)「従業員満足度調査」『経営政策論集』第4巻 第1号、pp.109-126.
- 森川正之(2018)『生産性 誤解と真実』日本経済新聞出版社。
- 横澤利昌(2000)『老舗企業の研究』生産性出版。
- 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).
- 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」.
- 観光庁(2013)『「平成24年度観光の状況」及び「平成25年度観光施策」(観光白書)』
- 観光庁(2019)「訪日外国人旅行消費の増加に向けて」.
- 公益財団法人日本生産性本部(2018)「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」.
- 厚生労働省(2014)『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』
- 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』.
- 厚生労働省(2018)「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.
- 総合ユニコム(2018)『ホテルの経営診断&収益改善実務資料集』.
- 総務省(2021)『労働力調査』.
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター(2017)『中小旅館業の経営実態調査』.