

令和 6 年 6 月 24 日現在

機関番号：32680

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2023

課題番号：18K11863

研究課題名(和文) 地方創生と働き方改革時代における 旅館業界の人材確保・育成に関する研究

研究課題名(英文) Research of Human resource management in the ryokan business.

研究代表者

岩崎 比奈子 (IWASAKI, Hinako)

武蔵野大学・グローバル学部・講師

研究者番号：60816198

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、観光地が一体となって「旅館従業員の確保・育成」を実現するための現実的なフレームワークの構築である。アンケート調査とヒアリング調査から、旅館業界や観光地での就労に関する課題を抽出し、「働くことへの意識」や「宿泊業界で働くこと」についての意向を把握したうえで、旅館が就労先として選ばれるためにどのような対策が必要かについて検討を行った。

その結果、個々の旅館が一層、就労環境の改善を図り、従業員の確保・育成に取り組むとともに、観光協会等が観光地として労働市場に対して旅館業界で働くことの魅力について発信すること、さらに長期的には旅館業界の存在感を高めるための取り組みの必要性も見えてきた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまでの観光と雇用に関する学術的研究は、労働者レベルおよび旅館やホテルという組織レベルに着目した、経営者目線からの研究が大半であった。本研究の学術的独自性は、そうした経営学的な研究を超えて、旅館業界の雇用問題を観光地全体の課題としてより広範に捉え、社会的・文化的視点から研究を行う点である。

また、これまでの宿泊業界の雇用問題に関する研究は、ホテルを対象としたものがほとんどであり、我が国固有の宿泊施設である旅館を対象としたものは非常に少ない。本研究の創造性は、そうした旅館業界の雇用問題について各種実証的調査を踏まえて総合的に考察を行う点である。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to propose a practical framework for tourism destinations to work together in hiring and developing employees at Ryokans (traditional Japanese inns). Based on the results from survey questionnaires and interviews, relevant issues related to working in the ryokan industry and/or the tourist destinations were identified. These findings were used to understand the employees' intentions to work, especially in the lodging industry. Based on the knowledge, tactics to attract employees to work in ryokan industry were discussed.

The study pointed to some practical implications. In addition to improving the basic work conditions, ryokan operators need to strategically hire and develop their employees. In order to facilitate these efforts by ryokan operators, regional tourism associations should communicate to potential employees the attractiveness of ryokan as the place to work. There is also a strong need to promote the presence of ryokan industry in general.

研究分野：観光学

キーワード：旅館業界 人材確保 観光地経営 関係性人的資源管理

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) 本研究の学術的背景

我が国は、将来にわたる人口減少の進展と近年の景気回復等により、全産業で労働力不足に陥ることが懸念されている。観光産業においても外国人旅行者の急増という要因も加わって、この問題は深刻化しており、特に地方部に立地する旅館における人手不足・人材不足は喫緊の課題となっている。

これまでの観光と雇用に関する学術的研究は、労働者レベルおよび旅館やホテルという組織レベルに着目した、経営者目線からの研究が大半であった。本研究の学術的独自性は、そうした経営学的な研究を超えて、旅館業界の雇用問題を観光地全体の課題としてより広範に捉え、社会的・文化的視点から研究を行う点である。

また、これまでの宿泊業界の雇用問題に関する研究は、ホテルを対象としたものがほとんどであり、我が国固有の宿泊施設である旅館を対象としたものは非常に少ない。本研究の創造性は、そうした旅館業界の雇用問題について各種実証的調査を踏まえて総合的に考察を行う点である。

### (2) 本研究の着想に至った経緯

我が国固有の宿泊施設の形態である旅館は、宿泊滞在中で衣食住を通じて日本文化を総合的に体験できること、女将や客室係など多くの従業員と交流できることなどから、近年、急増している外国人旅行者からも支持され、その魅力が再認識されている。

その一方で、旅館は特殊な勤務時間（早朝・深夜の勤務、中抜け休憩時間の存在等）や休日が不規則であることなどから、人手の確保や長期的視点での人材育成が容易ではない。このような、我が国の観光産業において大きな魅力を提供し、地域への経済波及効果が大きい旅館業界が、人手不足により宿泊客を受け入れられないという機会損失が生じつつあるという、温泉観光地の現場を実際に見聞したことから、本研究の着想に至った。

## 2. 研究の目的

本研究は、旅館の従業員と経営者を対象にアンケート調査やヒアリング調査を実施することで、旅館業界が直面する人手不足・人材不足の現状を正確に把握したうえで、この課題を旅館という組織単位ではなく、旅館が立地する観光地全体の課題と捉えて、観光地が一体となって「旅館従業員の確保・育成」に取り組むにあたって、より現実的な対策を策定するための根拠となるフレームワークを構築することを目的とする。

## 3. 研究の方法

2020年度当初から始まった新型コロナウイルス感染症の流行で研究活動が大幅に制限されたため、補助事業期間を2度延長し、最終的に6年間かけて本研究に取り組んだ。

研究方法は主に文献調査と実証的調査（アンケート調査、ヒアリング調査）の実施であり、これらの調査の結果を踏まえて、本研究の目的である、観光地が一体となって「旅館従業員の確保・育成」に取り組むためのフレームワークの構築を目指した。

実施した調査等、研究全体の流れは、以下の表のとおりである。

研究項目	実施調査	年度					
		平成30 (2018)	平成31/令和元 (2019)	令和2 (2020)	令和3 (2021)	令和4 (2022)	令和5 (2023)
1. 文献調査	宿泊施設の従業員の雇用に関する国内外の文献調査	[Timeline bar spanning from 2018 to 2023]					
2. 実証的調査	【旅館業界対象】 旅館業界における人材確保・育成に関する調査 (従業員対象)	アンケート調査設計		集計・分析		結果フィードバック	
	ヒアリング調査(経営者・従業員対象) 離職意思に影響する要因に関する調査(従業員対象)	[Timeline bar spanning from 2019 to 2023]					
3. フレーム ワークの構築	【一般消費者対象】 働き方についての意識調査	[Timeline bar spanning from 2022 to 2023]					
	各種調査を踏まえたフレームワークの構築	仮説の構築	[Timeline bar spanning from 2018 to 2023]				
4. 成果報告	外部研究会(温泉まちづくり研究会等)との連携、学会発表等	学会論文の発表			外部研究会との連携、研究成果報告		

#### 4. 研究成果

本研究では各種調査を実施し、旅館の従業員等の宿泊業就労者から、旅館や観光地での就労に関する課題を抽出するとともに、一般国民の「働き方についての意識」や「宿泊業界への就労意向」を把握したうえで、旅館業界が就労先として選ばれるために必要な方策について考察を行った。

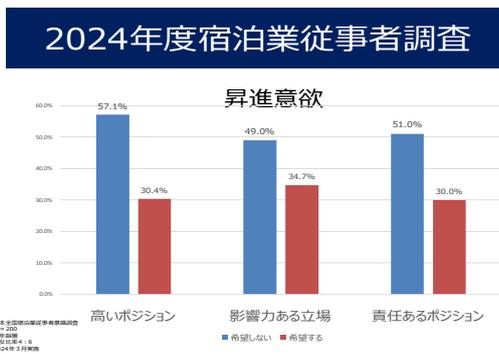
その結果、引き続き個々の旅館が一層、就労環境・条件の改善を図り、従業員の確保や育成に取り組むべきであり、同時に、観光協会や観光地域づくり法人(DMO)が観光地経営施策の一環として、労働市場に対して「旅館業界や観光地で働くことの魅力」について積極的に発信することの必要性が見えてきた。その過程において、現代の宿泊業就労者が何に魅力を感じているのかを集約することが求められるが、本研究においてその一部が見えてきたと考える。

また、本研究では考察を深めることができなかったが、より長期的な観点として、「旅館に宿泊する楽しさ」を体感する機会を提供することで、旅館業界の存在感を高めることも重要であろう。そのためには、例えば小・中学生を対象に旅館での宿泊体験の機会を提供するといった方法が考えられ、今後、旅館業界や観光地として取り組む場合の手法等について研究を継続したい。

以下では、上記の考察に至った各種調査の結果の中から、特に10点について概要を述べる。

##### 1. 宿泊業界では昇進意欲が低い傾向にある <育成>

- 昇進意欲が低い水準であることから、ロールモデルの不在や現場の中間管理職の疲弊する姿が浮かび上がる。(図参照)
- 対策として、従来のピラミッド型組織からチームリーダーシップのような組織形態への移行や魅力的な中間管理職を実現するための対策を講じる必要が考えられる。



## 2. 宿泊業界では離職意志が依然として高い <確保>

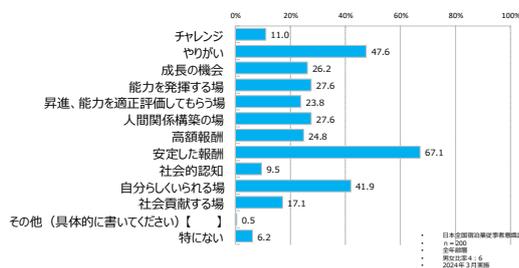
- 宿泊業就労者対象の調査によれば5年以内の離職意志は、会社38.1%、業界28.1%と依然高い水準となっている。

## 3. 宿泊業就労者にとって職場に求めるのは「適正報酬」と「仕事のやりがい」、「自分らしくいられる場」が最も重要である <確保>

- 注目すべきは、「自分らしくいられる場」という項目であり世相を反映していると考えられる。
- マニュアルベースの生産性重視といった経営形態から自律的行動ベースの質重視の経営形態へ移行する必要がある。
- 多様性受容の組織風土整備にも課題が見える。

### 2024年度宿泊業従事者調査

#### 仕事に求めるもの



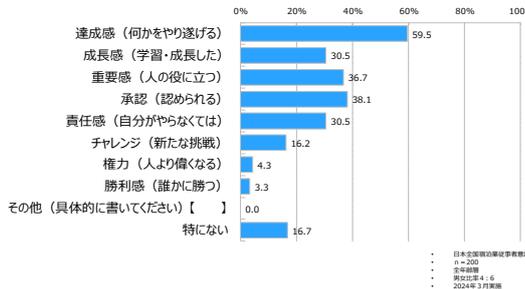
出典：テイラー・岩崎 「宿泊業従事者意識調査」 2024年3月実施

## 4. 宿泊業就労者にとってのやりがいは達成感である <育成・確保>

- 宿泊業就労者にとってのやりがいは「何かをやり遂げる」という特徴を最も濃く反映している。このことから形式的研修よりはプロジェクトベースの研修制度などに可能性が見える。
- また、「認められる」「ひとの役に立つ」という特徴も重要視されるため、業務におけるフィードバック制度の充実が求められる。

### 2024年度宿泊業従事者調査

#### やりがいの正体



出典：テイラー・岩崎 「宿泊業従事者意識調査」 2024年3月実施

## 5. 従業員のライフステージに応じた生活環境を整えることが重要である <定着・確保>

- 結婚後の育児環境、病院（小児科や産婦人科）の存在、教育環境などを気にする若者が多い。
- 若い人は比較的通勤時間が長いことを嫌うようで、リゾートホテルの従業員は近隣エリアに住むことが難しい場合が多いので、長い通勤時間がネックとなることもある。

## 6. 経営者が信頼できる従業員がいると、人材の流出を防ぎ、優れた人材（定着しやすい人材）の確保につながる <定着・確保>

- 経営者にとって特に信頼できる従業員が職場にいれば、日常業務の中で出てくる従業員の様々な

悩みや不満を、経営側の事情を汲んだり経営者と相談しながら解決できる可能性がある。採用活動もこうした従業員が中心となって行うことで、「一緒に働きたい、自分たちの仲間」を採用することができる。

7. グループ内・業界内・地域内で人材を留める仕組みづくりが重要である <定着・確保>

- 多館経営や複数の業種で事業を行っている事業者は、グループ内で人材をつなぎ止められる可能性がある(例:旅館から飲食店へ“異動”させる)。
- 将来、従業員が同じ地域内で独立することも想定して、経験を積ませる経営者もいる。
- 将来的に、宿泊業界全体で「人材マッチング」事業を実施できれば、現在、宿泊・飲食業界で働いている優秀な人材が他業界へ流出することを減らせるのではないかと考えるもある。

8. 細切れ・短時間でなら、宿泊業界で働ける人はいる <確保>

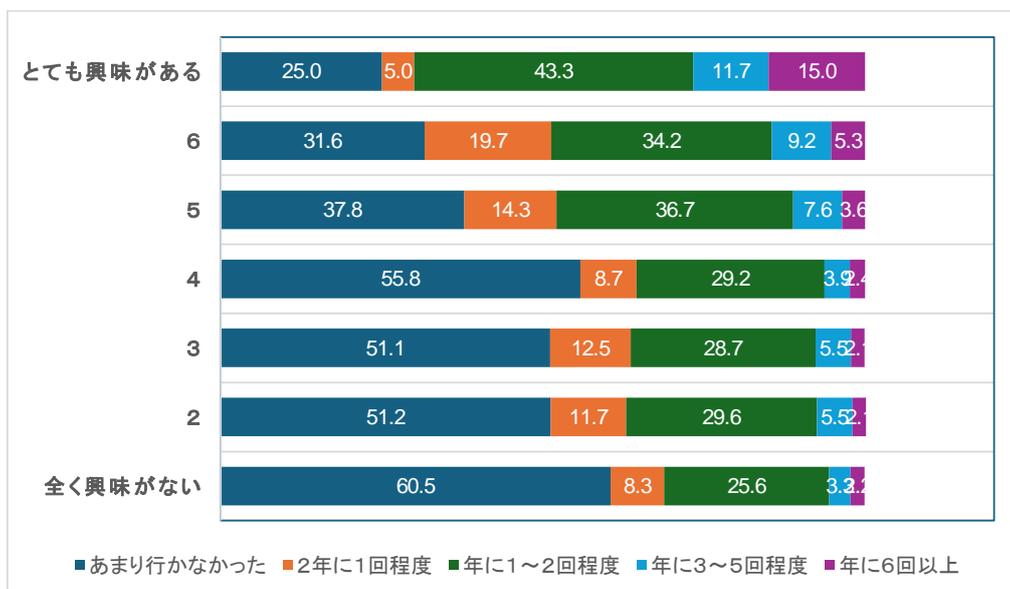
- 住宅街に立地する宿泊特化型ホテルの清掃業務は、近隣の主婦に短時間のアルバイトとして人気である。仕事が非常に丁寧で安心して任せられる。
- タイミー経由の求人が最近、好調である。この形態は採用から勤務開始までが短いため、受け入れ側は新しい研修スタイルを作る必要がある(任せる仕事の作り方、指導社員の設定、マニュアルの整備など)。これは短期インターンの受け入れに応用できそうである。

9. 若い人に「宿泊施設での働き方」が具体的に伝わっていないことが課題である <確保>

- 若者の中には「旅館」での宿泊経験がない、「大浴場での入浴」に抵抗感を感じる者もあり、旅館等の宿泊業界が就職先の選択肢に入っていないことが懸念される。例えばホテルの仕事は多種多様であるが、それらが“具体的なイメージ”としてきちんと伝わっていないのではないかと。
- 海外で日本語を勉強している学生には日本で働きたいと思う者も多いが、どのような仕事があるのか具体的なイメージを伴ってきちんと伝わっていないため、あまり就職につながっていないことである(アジアの大学へのヒアリングより)。

10. 幼少期の旅行経験が豊富な人は宿泊業界への就労意欲が高くなる傾向がある <確保>

- 幼少期の宿泊旅行経験の多寡と宿泊業界への就労意向の強弱には一定の相関関係が見られた。
- 宿泊業界への良いイメージや楽しい宿泊経験が乏しいと、就労先として宿泊施設が想起、選択されることは難しいと思われる。



出典：岩崎・テイラー「働き方についての意識調査」2024年

注：単位は%、設問「あなたは、10歳代までの幼少期に(現在20歳未満の方は「現在までに」、観光レクリエーションを目的とした宿泊をともなう旅行(国内・海外いずれも)にどの程度行きましたか」と設問「あなたは、ホテルや旅館などの宿泊業界で働くことに興味がありますか」のクロス集計結果

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 池知貴大、岩崎比奈子、テイラー雅子
2. 発表標題 旅館・ホテル従業員と離職意思に関する分析 - 感情的コミットメントが媒介するもの・しないもの
3. 学会等名 観光学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 岩崎比奈子、テイラー雅子、池知貴大
2. 発表標題 旅館従業員の就業意識に関する研究 - ホテリエと比較して
3. 学会等名 日本観光研究学会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	テイラー 雅子  (TAYLOR Masako)  (20330376)	大阪学院大学・経営学部・教授    (34403)	
研究分担者	池知 貴大  (IKEJI Takahiro_)  (40816196)	公益財団法人日本交通公社（観光政策研究部、観光地域研究部、観光文化情報センター）・観光政策研究部・研究員    (82813)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------