

仕事の生産性と持続可能性を高める企業行動モデルの構築

ー全国の宿泊・飲食業を調査対象にー

Developing a corporate behavior model that enhances work productivity and sustainability

桜美林大学 五十嵐 元一

J. F. Oberlin University Genichi IGARASHI

Keywords *human capital management, organization, work style*

1. 研究の背景と目的

人手不足と高い離職率によるオペレーションは売上高と利益が低迷し、人件費の抑制につながり、人手不足と高い離職率が生まれる悪循環になる。コロナ禍の影響から観光需要が回復する一方、宿泊・飲食業における人材不足や生産性の低さといった供給面における積年の構造的な課題が一層顕在化している。生産性を高めるためには従業員を活かす人的資源の開発も求められ、人材の活用や持続可能な働き方など、人的資本に関する検討が必要となる。そこで、本研究ではイノベーションを創出し、生産的な組織と持続可能な働き方に資する企業行動モデルの構築を試みる。

2. 概念の整理

2.1. イノベーションを創出する人的資本

イノベーションを創出する人的資本について、2018 年に国際標準化機構は情報開示のガイドラインとして ISO30414 を策定した。人的資本の領域として、①コンプライアンスと倫理、②コスト、③ダイバーシティ、④リーダーシップ、⑤組織文化、⑥組織の健康、安全、福祉、⑦生産性、⑧採用、異動、離職、⑨スキルと能力、⑩後継者計画、⑪労働力の確保について指標を定めている⁽¹⁾。

2.2. 仕事とパーパス、エンゲージメント、スマートワーク

「自分の会社は何のために存在しているのか、

われわれはなぜこの会社で働くのか」といった問いに対する答え（存在意義）を定義し表明する、パーパス・ドリブン経営を行う企業が増加している⁽²⁾。国連は持続可能な開発のための 2030 アジェンダを構成する 17 のグローバル目標の 1 つに、すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進することを掲げている⁽³⁾。働きがいを意味するエンゲージメントには、従業員が組織に対して抱く愛着や帰属意識（従業員エンゲージメント）と、仕事に対する熱意や仕事からの活力（ワークエンゲージメント）がある⁽⁴⁾。「スマートワーク」は、ICT を活用した効率的な働き方の総称である。それについて、日経グループは、労働環境の整備やダイバーシティといった人材活用力に関わる部分だけでなく、イノベーションの力、財務力、市場開拓力など企業の成長を支える様々な要素を網羅的に捉えた総合的な概念として捉えている⁽⁵⁾。

3. 先行研究のレビュー

3.1. ホスピタリティと生産性

ホスピタリティと生産性に関して、Reynolds は、ホスピタリティ企業は資源配分の改善、市場浸透、利益の最大化に重点を置いており、経営者は最大限の業務効率を達成する方法を模索しているという⁽⁶⁾。また、原らによると、サービス産業は、製造業と比較して生産性の低下要因が数多く挙げられるが、そのバリューチェーンにおいて、

顧客接点の要素が多く存在するため顧客ニーズをいち早く察知し、バリューチェーンにおける優位性やイニシアティブを有するポジションにある⁽⁷⁾。

3.2.ホスピタリティと組織や働き方

ホスピタリティと組織や働き方に関して、姜の調査によると、宿泊産業を取り巻く働く環境における職務不満足の原因として、ホテル内部でコントロール可能な領域では「組織問題」「人手不足」「接遇問題」「システム問題」が全体の67.8%を占めた。そして、ホテル側がコントロールしにくい領域では「外部環境問題」「顧客態度・対応問題」が現れた⁽⁸⁾。Ghani et.alは、ホスピタリティ産業界の従業員維持戦略を見直し、有能な従業員を長期間維持するための議論を行い、従業員の定着は従業員の満足度に依存することを明らかにしている。それは「持続可能で前向きな職場環境」、「持続可能な成長の機会」、「持続可能で効果的なコミュニケーション」、「持続可能で効果的な採用と選択」といった要素で構成されとしている⁽⁹⁾。

3.3.ホスピタリティとイノベーション

ホスピタリティとイノベーションに関して、Cao et al.は、2010年から2020年の間に学術雑誌や業界誌に掲載されたホスピタリティと観光のイノベーション研究のテーマを特定し、学界と業界における共通あるいは異なる関心領域を探り、イノベーション研究の傾向を調査している。その結果、業界誌は技術開発による製品イノベーションが大半を占めているのに対して、学術誌は従業員のイノベーション、持続可能なイノベーション、リーダーシップのイノベーション、ユーザー作成コンテンツ(UGC)など、より多くのトピックを取り上げていることを示唆している⁽¹⁰⁾。

3.4.先行研究のレビューに見る課題

ホスピタリティ産業における高い生産性と持続可能な働き方は、どのように起こすことができるのだろうか。利益や付加価値の増大を図る経営戦略、顧客創造のマーケティング、DX化や生産性の高いオペレーション、人的資本経営や人的資源の施策に関する企業行動には何らかの差があるものと考えられる。生産性や顧客満足度などの評価が高く、先進的な取り組みにより成長性が高い企業も対象にしたアンケート調査を実施して、有意な要因の分析を通じて、高い生産性と持続可能な働き方に関する企業行動のモデルを提示することが先行研究のレビューにみる課題となる。

4.調査の概要と結果

本調査は、2025年3～5月に以下の1,000社・施設に質問票を郵送し、198件の回答を得た。①JTB お客様アンケート評価が高い<アンケート90点以上>ホテル・旅館・宿、②日経MJ(流通新聞)第42回サービス業調査ランキング上位企業、③日経MJ(流通新聞)第50回日本の飲食業調査ランキング上位企業、④日本サービス大賞受賞企業、⑤JCSI(日本版顧客満足度指数)調査ランキング企業、⑥Great Place To Work®による「働きがいのある会社ランキング」上位企業、⑦一般社団法人日本ホテル協会加盟ホテル、⑧一般社団法人日本旅館協会加盟宿泊施設、⑨一般社団法人日本フードサービス協会加盟飲食業である。

先行研究のレビューで言及した、顧客体験価値の最大化、DX、コスト管理と収益最大化、人材確保と育成、新規マーケット開拓、差別化戦略、イノベーション、人的資本の稼働を中心とした企業行動の程度について5件法で質問した。その回答結果に対する多変量解析を通じて、企業行動の生産的な組織と持続可能な働き方に資する企業行動モデルを提示し、自由回答より得た具体的な取り組みについて言及する。

(注)

- (1) ISO(2018)ISO 30414:2018 Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting <https://www.iso.org/standard/69338.html>
- (2) 吉田寿(2021)『増補新装版 社員満足の経営』、経団連出版、p.22
- (3) グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「SDGsとは」
<https://www.ungcn.org/sdgs/goals/goal08.html>
- (4) HR Trend Lab(2022)エンゲージメントとは?意味や注目の背景、高めるポイントを解説 <https://hr-trend-lab.mynavi.jp/column/engagement/1217/>
- (5) 日経 Smart Work プロジェクト <https://smartwork.nikkei.co.jp/project/>
- (6) Reynolds, D. (2003) Hospitality-productivity assessment using data-envelopment analysis. *Cornell Hotel Restaurant Admin Quarterly*, 44(2), pp. 130-137.
- (7) 原良憲、窪山哲雄(2016)「インテグレイティド・ホスピタリティによる サービス生産性の向上に向けて」*グローバルビジネスジャーナル* 2(1), pp. 1-8.
- (8) 姜聖淑(2024)「宿泊産業を取り巻く働く環境に関する考察」*経済論叢* 198(S), S31-S39.
- (9) Ghani, Bilqees; Zada, Muhammad; Khalid Rasheed Memon; Ullah, Rezwan; Khattak, Afraseyab; Han, Heesup; Ariza-Montes, Antonio; Araya-Castillo, Luis (2022) Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review, *Sustainability* 14(5) pp. 2885.
- (10) Cao, Anqi; Shi, Fangfang; Bai, Billy. (2022) A comparative review of hospitality and tourism innovation research in academic and trade journals, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 34(10), pp. 3790-3813.