

ホスピタリティ産業の生産的組織と持続可能な働き方モデルの構築

Building Productive Organizations and Models of Sustainable Work Practices in the Hospitality Industry

桜美林大学 五十嵐 元一

J. F. Oberlin University Genichi IGARASHI

Abstract

Tourism demand is recovering from the impact of the COVID-19 pandemic. That said, the lodging and food service industry has high rates of hiring and turnover and low wages relative to other industries, and structural challenges such as labor shortages and low productivity are becoming increasingly apparent in that industry. To enhance productivity, human capital must be considered, including the development of human resources by drawing on employees, the utilization of personnel, and sustainable work practices. Therefore, this study conducted a survey of the hospitality industry, primarily focusing on lodging and food service businesses nationwide. The survey included companies that were rated highly in aspects such as productivity and customer satisfaction as well as those with the potential for growth as a result of forward-thinking efforts. An analysis of the significant factors for those aspects indicated that forms of corporate behavior related to high productivity and sustainable work practices included “a balance between mutual trust and economic rationality,” “creating value by combining marketing and innovation,” and “health and safety.”

Keywords : human capital management, organization, work practice

1. 研究の背景と目的

令和7年版観光白書⁽¹⁾によると、2024年の国際観光客数は14億4,500万人となり、コロナ禍以前の2019年の水準まで回復している。訪日外国人旅行者数は3,687万人、その旅行消費額は8兆1,257億円で過去最高である。日本人の国内延べ旅行者数は5.4億人であり、コロナ禍前の9割程度に回復しており、その旅行消費額は25.1兆円で過去最高である。また、日本国内の宿泊施設の客室稼働率は60.5%であり、2019年の62.7%に対して回復傾向にある。このように観光の動向は活況を呈しているが、関連す

る分野の雇用や労働については問題や課題がみえる。企業の雇用人員判断D.I.において、雇用人員が「過剰」と回答した企業の割合から「不足」と回答した企業の割合を引いた値がマイナスであり、それが大きいほど人手不足感が強いことになるが、「宿泊・飲食サービス業」は製造業・非製造業と比較してマイナスの値が大きい⁽²⁾。また、産業別労働移動者(2023年)については、「宿泊業、飲食サービス業」は、入職者数が174万人、離職者数は142万人と共に過去最多となっている。入職率は32.6%(産業計16.4%)、離職率は26.6%(産業計15.4%)と、「生活関連サー

ビス業、娯楽業」に次いで高い⁽³⁾。産業別賃金（2024年）については、男女計1位は「電気・ガス・熱供給・水道業」437.5千円であり、2位は「金融業、保険業」410.6千円であり、最下位は「宿泊業、飲食サービス業」269.5千円である⁽⁴⁾。週所定労働時間（2024年）については、1企業平均39時間23分であり、最短は「金融業、保険業」38時間14分、最長は「運輸業、郵便業」40時間00分であり、「宿泊業、飲食サービス業」は39時間59分となっている⁽⁵⁾。企業付与の年次有給休暇日数（繰越日を除く）（2023年）については、労働者1人平均は16.9日、内労働者が取得した日数は11.0日、取得率は65.3%であり、1984年以降最高となっている。産業別取得率をみると、最高は「鉱業、採石業、砂利採取業」71.5%、最低は「宿泊業、飲食サービス業」51.0%である⁽⁶⁾。労働生産性（付加価値額を期中平均従業員数で除した値）（2023年）については、全産業が773万円、「宿泊業」が429万円となっており、全産業と比較して労働生産性が低い⁽⁷⁾。生産性向上には、従業員を活かす人的資源の開発や人材の活用や持続可能な働き方など、人的資本に対する検討とイノベーションの創出が必要なものと思われる。そこで、本研究はホスピタリティ産業における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。

なお、観光産業は旅行者を対象として、来訪者である顧客の当該地域における存在に関わらずモノやサービスを提供しているが、ホスピタリティ産業は旅行者以外にも対象として、当該地域に存在する顧客を対象にモノやサービスを提供している。観光・ホスピタリティ産業が重なる業種として、日本標準産業分類（大分類項目表）「宿泊業、飲食サービス業」が挙げられるが、本研究においては宿泊業、飲食サービス業を観光を視点とした狭義のホスピタリティ産業として取り扱う。

2. 概念の整理

2.1 サービスの価値と生産性

サービスには、品質のばらつきが発生する無形性、利用がない場合は価値が消滅する消滅性、需要変動による機会損失が発生する変動性、事前の品質評価が困難である同時性といった特性がある。それゆえサービス提供事業には運営上の制約がある⁽⁸⁾。生産性が低いホスピタリティ産業では、生産性の向上を図る、あるいは生産性の高い産業や企業に資源の移動が必要である⁽⁹⁾。労働集約的なホスピタリティ産業においては、付加価値が低く、単純かつ繰り返しの業務ではなく、人にしかできない付加価値の高い業務を担い、組織全体としての生産性の向上を図るべきだとされる⁽¹⁰⁾。

生産性は、インプット（経営資源である労働力、

設備、土地、エネルギーなど）に対するアウトプット（付加価値である生産量や価値など）で示される⁽¹¹⁾。そのため生産性を上げるには、改善や革新による投入資源を削減し付加価値を増加することになる⁽¹²⁾。また、サービスにおける顧客に対する価値は、サービス自体の価格とサービスを受けるまでにかかるコストに対する、サービスがもたらした結果とサービスの結果を受けるまでの品質である⁽¹³⁾。付加価値は、企業活動から得られた報酬から企業活動のコストを差し引いたものであり、製品やサービスの売上である総収入から外部調達した原材料やサービスの対価である総支出を差し引いたものとなる⁽¹⁴⁾。顧客満足度の向上やサービス品質の改善は、高付加価値を得る仕組みを整備して生産性や収益性を改善することになる⁽¹⁵⁾。

2.2 人的資本経営における組織と働き方

人的資本経営は、人材を資源ではなく資本として捉え、人的資本に最適な投資を行い、最適なリターンを生み出す経営である⁽¹⁶⁾。新型コロナウイルスの影響による社会や業界の変化には、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による企業の意思決定が加速していること、企業におけるパーパス（purpose：企業や企業に属する個人の存在意義）が注目され、企業のブランディングに貢献し、パーパスの積極的な活用により、マーケティングや人材採用において成功していることが挙げられる⁽¹⁷⁾。パーパス・ドリブン経営、つまり「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」、その答え（存在意義）を定義・表明する企業が増加している⁽¹⁸⁾。パーパスを起点に変わる企業と個人の関係性は、企業と個人のパーパスが合致し、両者がWin-Winな関係になるあるべき姿へと変化している。社会へ何を成すか、企業のパーパス（社員のパーパスを理解して支援する働き方を提供する）とどう生きるべきか、個人のパーパス（企業の活躍の場を活用して自ら望む生き方を実現する）が合致するのである⁽¹⁹⁾。

国連は、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において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）の推進を掲げている⁽²⁰⁾。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である「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である「ワークエンゲージメント」がある⁽²¹⁾。

「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が、労働環境の整備やダイバーシティーといった人材活用力に関わる部分だけでな

く、企業の成長を支える以下の様々な要素を網羅的に捉えた総合的な概念とされる⁽²²⁾。まず、人材活用力(①方針・計画と責任体制、②テクノロジーの導入・活用、③ダイバーシティの推進、④多様で柔軟な働き方の実現、⑤人材への投資、⑥ワークライフバランス、⑦エンゲージメント、⑧人材の確保・定着と流動性)、そして、イノベーション力(①方針・計画と責任体制、②テクノロジーの導入・活用、③新事業・新技術への投資、④イノベーション推進体制、⑤社外との連携)、それと、市場開拓力(①方針・計画と責任体制、②テクノロジーの導入・活用、③ブランド力、④市場浸透、⑤市場拡大)である⁽²³⁾。スマートワーク経営調査では、従業員のワークエンゲージメントが高いと利益率(売上高利益率、自己資本利益率、総資産利益率)も高いことがわかっている⁽²⁴⁾。

2. 3 サービスにおけるイノベーション

企業のイノベーションは、顧客の短期的なニーズのみならず、未来の生活や活動を求める将来像である「ジョブ」を考える視点を持つことが重要である。それは顧客ニーズと消費行動との因果関係を理解し、イノベーションにつながる要因を導き出す⁽²⁵⁾。イノベーションの画期性が企業成長に及ぼす影響は、革新的なイノベーションによる企業成長の効果は見られず、むしろ漸進的なイノベーションが企業成長に大きく貢献している。漸進的なイノベーションの効果は高成長の企業ほど高く、低成長の企業の成長率向上にも寄与しているため、低成長企業であってもイノベーション活動に取り組むことにより成長率を改善できるという⁽²⁶⁾。イノベーションは、我々の社会に経済的価値をもたらす革新⁽²⁷⁾、個人や組織がアイデアを創造し実装する行為⁽²⁸⁾である。そして、生産性の上昇をもたらされるものとして、①労働者の従事するタスク(業務)の高度化、②多様な人材の活用(働き方改革、女性活躍推進、健康経営、人的資本経営など)が挙げられる⁽²⁹⁾。また、イノベーションを創出する人的資本について、人的資本の報告と開示に関する要件と推奨事項(ISO30414)には以下のことが言及されている。①労働力構成、②多様性、③コスト、④生産性、⑤健康、安全、ウェルビーイング、⑥リーダーシップ、文化、エンゲージメント、⑦コンプライアンス、倫理、労使関係、⑧採用、⑨モビリティ、後継者計画、⑩労働力の離職率、⑪スキル、能力、開発である⁽³⁰⁾。

3. 先行研究のレビューに見る課題

本研究のテーマに関する近年発表されている先行研究のレビューを行い、課題を見い出す。

まず、ホスピタリティと生産性について、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⁽³¹⁾。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い。サービスの概念は、価値創出に資する標準的な活動であるのに対して、ホスピタリティの概念は、その上での付加価値創出に資する個別・適応的な活動であるという。そして、ロボットは新規需要を生まないが、人間はサービスをしながら相手のニーズをくみ取り、対応を変えて新しいニーズを満たす新しい製品やサービスを開発できる存在であるとしている⁽³²⁾。

次に、ホスピタリティと組織・働き方について、宿泊産業における職務不満足の原因要因は、ホテル内部でコントロール可能な領域として「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、ホテル側がコントロールしにくい領域として「外部環境問題」「顧客態度・対応問題」が挙げられている⁽³³⁾。また、「ホスピタリティ業界」、「従業員の定着」、「従業員の離職率」、「従業員」などのキーワードを使用して2010年から2020年に発行された関連論文をレビューしたところ、従業員の定着は従業員の満足度に依存することが明らかになった。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」の要素で構成されている⁽³⁴⁾。セルビアのホテルを対象に人的資本効率の持続可能性を評価する研究では、人的資本効率の傾向の変化と人的資本効率係数の平均値の変化を提示している。それはカテゴリーが高い(星の数が多い)ホテルほど、人的資本を使って価値を創造する能力が高いことを示唆している⁽³⁵⁾。また、インドネシアにあるホテルを対象に従業員のワークエンゲージメント、仕事の創造性、革新的な行動の関係を調査した研究では、仕事の創造性は、革新的な行動に大きなプラスの効果を示し、ワークエンゲージメントは仕事の創造性が革新的な行動に及ぼす影響を緩和した。それは、組織内の仕事の創造性やワークエンゲージメントを増やすことにより、革新的な行動を増やすことができることを示唆している⁽³⁶⁾。

そして、ホスピタリティとイノベーションについて、2010年から2020年にかけてのホスピタリティと観光のイノベーション研究の傾向を調査したものがあ。それによると、業界誌で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、学術誌で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が扱われている⁽³⁷⁾。また、ホスピタリティ産業や観光産業におけるサービスの革新を推進するテクノロジーによる顧客価値の創造、顧客体験のカスタマイズ、顧客エンゲージメントの受け入れについ

て、感覚的、感情的、知的、行動的な経験を通じて、経験経済の観光やホスピタリティ産業に対する適用可能性を示唆している⁽³⁸⁾。世界の観光業のイノベーションに関する13の論文を分析・要約した、ホスピタリティと観光産業に関する文脈における「イノベーション」を再定義している研究では、イノベーションを「顧客満足度、収益、収益性を高めながら、生産性、製品、サービスを改善するための新しいアイデアを実装する技術」と定義している。そして、イノベーションの必須かつ一般的な要素は、ビジョン（改善するための行動のための意欲的で明確なガイドの提供）、ミッション（ビジョンを達成するための強いコミットメントと義務感）、パッション（熱心に楽しみ、熱心な関心を持ってビジョンを実行する）であると示唆している⁽³⁹⁾。

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であろうか。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含め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。それらの企業行動として、概念の整理や先行研究のレビューで取り上げた顧客体験価値の最大化、デジタルトランスフォーメーション（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（ウェルネス/ウェルビーイングとパーパス）を取り上げる。

4. 調査概要

4. 1 調査時期

2025年3月2日に調査票発送し、2025年5月12日まで回答を受け付けた。

4. 2 調査対象

以下の1,000社を調査対象とした。なお、①～⑨において調査対象企業は相互に重複しない。

- ① JTB 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⁽⁴⁰⁾：417施設【※内訳：2025年1月現在登録417施設全て】
- ② 日経MJ（流通新聞）第42回サービス業調査⁽⁴¹⁾ ランキング上位企業：ホテル38社【※内訳：53社から他の対象と重複しない38社】
- ③ 日経MJ（流通新聞）第50回日本の飲食業調査⁽⁴²⁾ ランキング上位企業：飲食業44社【※内訳：50社から他の対象と重複しない44社】

- ④ 日本サービス大賞⁽⁴³⁾受賞企業：12社【※内訳：第1回から3社（飲食1社、ホテル2社）、第2回から2社（旅館1社、飲食1社）、第3回から5社（飲食3社、旅館1社、ホテル・旅館1社）第4回から2社（飲食1社、旅館1社）から他の対象と重複しない12社】
- ⑤ JCSI（日本版顧客満足度指数）調査⁽⁴⁴⁾ ランキング企業：10社【※内訳：2019年度～2023年度シティホテル3社、ビジネスホテル4社、飲食5社から他の対象と重複しない10社】
- ⑥ Great Place To Work[®]による「働きがいのある会社ランキング」⁽⁴⁵⁾ 上位企業：5社【※内訳：宿泊業、飲食サービス業大規模部門2社、中規模部門2社、小規模部門1社から他の対象と重複しない5社】
- ⑦ 一般社団法人日本ホテル協会⁽⁴⁶⁾加盟ホテル186施設【※内訳：2025年1月現在登録226施設から他の対象と重複しない186施設】
- ⑧ 一般社団法人日本旅館協会⁽⁴⁷⁾加盟宿泊施設197施設【※内訳：2025年1月現在登録2,131施設から系統抽出法による他の対象と重複しない197施設】
- ⑨ 一般社団法人日本フードサービス協会⁽⁴⁸⁾加盟飲食業91社【※内訳：2025年1月現在登録370社から系統抽出法による他の対象と重複しない91社】

4. 3 調査方法

郵送による質問票調査であり。回答数は198件（回答率19.8%）、有効回答数は182件（有効回答率18.2%）である。

4. 4 調査内容

宿泊業・飲食業を中心としたホスピタリティ産業の企業や施設を対象に、先行研究のレビューに見る課題で述べた企業行動について、5件法（1：全くそう思わない、2：あまりそう思わない、3：どちらでもない、4：そう思う、5：非常にそう思う）で質問した。

4. 5 仮説と検証方法

【仮説1】生産的な組織・持続可能な働き方をしているとする企業の企業行動には、共通要素がある。

【検証方法】企業行動に関する回答に対して因子分析を行い、変数間の共通要素を説明する潜在因子を見つけ出し、変数間の関係性を把握する。

【仮説2】生産的な組織・持続可能な働き方をしているとする企業は、そうでないとする企業より因子分析で得た特定の企業行動の程度（平均値）の得点が高い。

【検証方法】企業行動の各下位尺度得点について t

検定により検証し、企業行動モデルの構築を試みる。

かつ「持続可能な働き方をしている」に対して、「5：非常にそう思う」または「4：そう思う」と回答した企業の企業行動 40 項目に対する記述統計量は表 1 の通りである。

5. 調査の結果と分析

5. 1 記述統計量

有効回答の内、5 件法で「生産的な組織である」

表 1. 生産的な組織であり持続可能な働き方をしている企業の企業行動の記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
1. 顧客価値の最大化	69	3	5	4.62	0.545
2. DXの推進	69	1	5	3.91	0.853
3. コスト管理による収益の最大化	69	2	5	3.99	0.776
4. 人材の確保と育成	69	3	5	4.32	0.675
5. 従来の市場に既存の製品・サービスを投入	69	1	5	3.86	0.845
6. 従来の市場に新しい製品・サービスを投入	69	2	5	4.06	0.765
7. 既存の製品やサービスを新しい市場に投入	69	1	5	3.61	0.973
8. 新しい製品・サービスを新しい市場に投入	69	1	5	3.55	1.051
9. 新しい生産物を導入するイノベーション	69	1	5	3.57	1.05
10. 新しい生産方法を導入するイノベーション	69	1	5	3.52	0.979
11. 新しい組織を実現するイノベーション	69	1	5	3.88	0.85
12. 心理的な安全性の確保	69	3	5	4.28	0.662
13. 加点主義的な人事風土	69	1	5	3.62	0.987
14. パーパスや理念の共感	69	3	5	4.32	0.606
15. やりがいや働きがい	69	3	5	4.33	0.533
16. キャリア採用に配慮した環境や制度の整備	69	1	5	3.71	0.893
17. キャリアの選択の自由度が高い	69	1	5	3.43	0.931
18. リスキル（技能の再修得）の機会	69	1	5	3.46	0.884
19. 互いのスキルに見える化	69	1	5	3.39	0.927
20. 副業や兼業の自由度が高い	69	1	5	2.64	1.35
21. 女性登用度が高い	69	2	5	4.12	0.85
22. 身体的健康への配慮がある	69	2	5	4.1	0.71
23. 精神的健康への配慮がある	69	2	5	4.07	0.734
24. 自己裁量の余地がある	69	2	5	3.84	0.678
25. 女性の育休制度	69	2	5	4.54	0.739
26. 男性の育休制度	69	1	5	4.29	0.956
27. テレワークに柔軟	69	1	5	2.46	1.158
28. 組織や職場に一体感	69	1	5	4.06	0.705
29. 上司からの承認	69	2	5	4.16	0.633
30. 人権に関する取り組み	69	2	5	4.01	0.813
31. 地域と深いつながり	69	3	5	4.42	0.695
32. 収入への不安がない	69	2	5	3.72	0.765
33. 経済的報酬に納得感	69	2	5	3.62	0.75
34. 財務的な自由度が高い	69	1	5	3.48	0.74
35. 金融リテラシーが高い	69	2	5	3.55	0.9
36. 福利厚生充実	69	2	5	3.7	0.713
37. 従業員によるマネジメントの信用	69	3	5	3.97	0.641
38. マネジメントによる従業員の尊重	69	3	5	4.06	0.616
39. マネジメントによる従業員の公正な扱い	69	2	5	4	0.642
40. 仕事に誇りを持つ従業員	69	3	5	4.19	0.576

(出所) 筆者作成

5. 2 因子分析

有効回答の内、5 件法で「生産的な組織である」かつ「持続可能な働き方をしている」に対して、「5：非常にそう思う」または「4：そう思う」と回答した企業の企業行動 40 項目に対して、最尤法による因子分析を実施した。固有値の減衰状況と因子の解釈

可能性から 3 因子を採用し、再度、最尤法・Promax 回転による因子分析を実施した。その結果、因子負荷量が .40 に満たない 19 項目を削除し、再び最尤法・Promax 回転を実施し、最終的な因子分析結果は表 2 の通りである。

第 1 因子は、報酬、収入、財務、福利厚生、金融

に対する納得感、組織における承認、一体感、信用、尊重、配慮といった10項目で構成されていることから、「相互信頼と経済合理性の両立」因子と命名した。第2因子は、新しいあるいは既存の製品・サービスや市場対応、イノベーション、収益や顧客価値の最大化、キャリア選択の自由度といった8項目で構成

されていることから、「マーケティングとイノベーションの融合による価値創造」因子と命名した。第3因子は、身体的健康への配慮、精神的健康への配慮、女性の育休制度といった3項目で構成されていることから、「健康安全」因子と命名した。

表2. 生産的な組織であり持続可能な働き方をしている企業の企業行動の因子分析結果

	I	II	III
33. 経済的報酬に納得感	.95	-.15	-.11
32. 収入への不安がない	.87	-.01	-.06
34. 財務的な自由度が高い	.73	-.11	.03
36. 福利厚生の実	.71	-.11	.04
35. 金融リテラシーが高い	.60	.20	-.17
29. 上司からの承認	.55	.01	.11
28. 組織や職場に一体感	.48	.29	-.08
37. 従業員によるマネジメントの信用	.47	.05	.01
38. マネジメントによる従業員の尊重	.46	.14	.05
16. キャリア採用に配慮した環境や制度の整備	.44	-.07	.31
9. 新しい生産物を導入するイノベーション	-.05	.88	-.06
8. 新しい製品・サービスを新しい市場に投入	.03	.80	-.04
10. 新しい生産方法を導入するイノベーション	-.07	.80	.04
7. 既存の製品やサービスを新しい市場に投入	-.11	.73	.07
6. 従来の市場に新しい製品・サービスを投入	-.01	.56	.03
3. コスト管理による収益の最大化	.30	.48	-.06
17. キャリアの選択の自由度が高い	.22	.44	.14
1. 顧客価値の最大化	-.05	.40	.11
22. 身体的健康への配慮がある	.07	-.05	.98
23. 精神的健康への配慮がある	.09	.14	.80
25. 女性の育休制度	-.14	.06	.46
因子相関行列	I	II	III
I	—	.39	.53
II	.39	—	.36
III	.53	.36	—

(出所) 筆者作成

5. 3 下位尺度間の関連

上記の企業行動の因子分析結果において、各因

子に高い負荷量を示した項目の合計得点を算出し、それぞれの下位尺度得点とした。各下位尺度得点の平均値と標準偏差は表3の通りである。内的整合性を検討するために α 係数を算出したところ、「相互信頼と経済合理性の両立」で $\alpha = .87$ 、「マ

ーケティングとイノベーションの融合による価値創造」で $\alpha = .86$ 、「健康安全」で $\alpha = .76$ と十分な値が得られた。また、企業行動の下位尺度間相関について、3つの下位尺度は互いに有意な中程度の正の相関を示している。

表3. 生産的な組織であり持続可能な働き方をしている企業の企業行動の下位尺度相関、平均値、標準偏差

	相互信頼と経済合理性の両立	マーケティングとイノベーションの融合による価値創造	健康安全	M	SD
相互信頼と経済合理性の両立	-	.43 **	.50 **	3.80	0.51
マーケティングとイノベーションの融合による価値創造		-	.42 **	3.79	0.64
健康安全			-	4.24	0.60

** $p < .01$

(出所) 筆者作成

5. 4差の検討

各企業の回答の平均値の差を検討するために、企業行動の各下位尺度得点について t 検定を実施した。5 件法で「生産的な組織である」かつ「持続可能な働き方をしている」に対して、「5 : 非常にそう思う」または「4 : そう思う」と回答した企業の内、「JTБ お客様アンケート評価 90 点以上の宿」とそれ以外の企業において、いずれの下位尺度について得点差は有意ではなかった。また、表4の通り、有効回答の内、5 件法で「生産的な組織である」かつ「持続可能な働き方をしている」

に対して、「5 : 非常にそう思う」または「4 : そう思う」と回答した企業とそうでない企業において、「相互信頼と経済合理性の両立」下位尺度 ($t=9.80, df=180, p<.001$)、「マーケティングとイノベーションの融合による価値創造」下位尺度 ($t=6.98, df=180, p<.001$)、「健康安全」下位尺度 ($t=5.55, df=174.25, p<.001$) について、「生産的な組織である」かつ「持続可能な働き方をしている」と回答した企業の方がそうでない企業よりも有意に高い得点を示している。

表4. 企業間の平均値と標準偏差および t 検定の結果

グループ統計量		度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
相互信頼と経済合理性の両立	高い	69	3.8029	0.50671	0.061
	低い	113	2.9894	0.56448	0.0531
マーケティングとイノベーションの融合による価値創造	高い	69	3.7935	0.64127	0.0772
	低い	113	3.125	0.61872	0.0582
健康安全	高い	69	4.2367	0.59711	0.07188
	低い	113	3.6519	0.81818	0.07697

独立サンプルの検定		等分散性のための Levene の検定		2つの母平均の差の検定						
		F 値	有意確率 t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	差の 95% 信頼区間		
								下限	上限	
相互信頼と経済合理性の両立	等分散を仮定する	1.97	0.16	9.80	180.00	0.00	0.81	0.08	0.65	0.98
	等分散を仮定しない			10.06	155.79	0.00	0.81	0.08	0.65	0.97
マーケティングとイノベーションの融合による価値創造	等分散を仮定する	0.03	0.87	6.98	180.00	0.00	0.67	0.10	0.48	0.86
	等分散を仮定しない			6.91	139.84	0.00	0.67	0.10	0.48	0.86
健康安全	等分散を仮定する	8.29	0.00	5.16	180.00	0.00	0.58	0.11	0.36	0.81
	等分散を仮定しない			5.55	174.25	0.00	0.58	0.11	0.38	0.79

(出所) 筆者作成

6. 結論とディスカッション

6. 1 発見事実の要約と解釈

「生産的な組織・持続可能な働き方をしているとする企業の企業行動には、共通要素がある。」とする

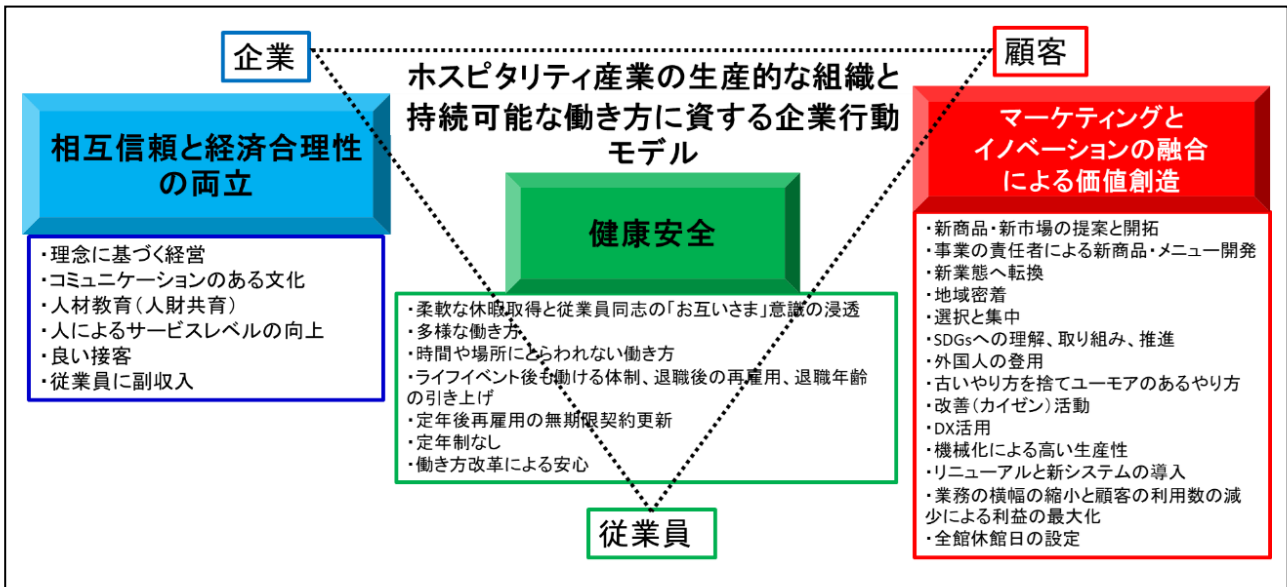
仮説に対しては、企業行動に関する回答に対して因子分析を行い、変数間の共通要素を説明する潜在因子を見つけ出し、変数間の関係性を把握することにより共通要素を見出した。

また、「生産的な組織・持続可能な働き方をしてい

るとする企業は、そうでないとする企業より因子分析で得た特定の企業行動の程度（平均値）の得点が高い。」という仮説に対しては、企業行動の各下位尺度得点について *t* 検定により検証し、その立証結果

をもとに企業行動モデルの構築を試みた。調査回答時の自由回答から得た特徴的な企業行動と企業・従業員・顧客の関係を重ねて表したものが、図1である。

図1. ホスピタリティ産業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



(出所) 筆者作成

6. 2本研究の限界と今後の検討課題

最後に本研究の限界に言及し、今後の検討課題を挙げたい。ホスピタリティ産業に対する調査として、宿泊・飲食業を中心に、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含めたアンケート調査を実施したが、調査対象の企業には他の選択の余地もあるものとする。また、生産性の高い組織や持続可能な働き方について、5件法で「生産的な組織である」かつ「持続可能な働き方をしている」に対して、「5：非常にそう思う」または「4：そう思う」と回答した企業をその対象とした。アンケート調査では、売上総利益や従業員数に対する回答件数が少ないため、生産性や持続可能な働き方について前述のような回答企業を対象に捉えたことも本研究の限界である。

構築した企業行動のモデルから、外部に適応した新商品や新市場の開発、従業員の参加を重視する内部統合による改善、付加価値の増大による生産性の向上と賃金の引き上げの好循環などが理想的な企業行動の可能性として考えられる。また、働き方改革では、労働環境や待遇の整備といった「衛生要因」を高めることを中心とした「働きやすさ」に対応してきた。今後は、仕事の意義に対する共感や成果への手応えなどの「動機づけ要因」によって支えられる「働きがい」にも対応するこ

とが望まれる。今回構築したモデルについて企業に対して具体的な対応をヒアリングするなど、それらに関する企業行動の検証が今後の検討課題として挙げられる。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP22K12596 の助成を受けたものである。

注

- (1) 観光庁 (2025) 『令和7年度版観光白書』、p. 5、6、11、13
- (2) 観光庁 (2025) 『令和7年度版観光白書』、p. 15
- (3) 厚生労働省 (2023) 『一令和5年雇用動向調査結果の概況一』、p. 12
- (4) 厚生労働省 (2025) 『令和6年賃金構造基本統計調査の概況』、p. 10
- (5) 厚生労働省 (2024) 『令和6年就労条件総合調査の概況』、p. 5
- (6) 厚生労働省 (2024) 『令和6年就労条件総合調査の概況』、p. 8
- (7) 観光庁 (2025) 『令和7年度版観光白書』、p. 17
- (8) 長内厚、水野由香里、中本龍市、鈴木信貴 (2021) 『イノベーション・マネジメント』、中央経済社、pp. 188-192
- (9) 岡崎哲二 (2023) 「イノベーション起こすには

- (中) 賃金上昇・安価な新技術カギ 岡崎哲二・東京大学教授(経済教室)、日本経済新聞 2023年2月17日朝刊、p. 29
- (10) 長内厚、水野由香里、中本龍市、鈴木信貴 (2021) 『イノベーション・マネジメント』、中央経済社、pp. 187
- (11) サービス産業生産性協議会編 (2015) 『優れたサービスのしくみ』、生産性出版、p. 24
- (12) 経済産業省関東経済産業局産業部流通・サービス産業課 (2011) 『サービス産業セルフチェックリスト活用マニュアル』、p. 5
- (13) 寺本義也・中西晶編著 (2017) 『サービス経営学入門』、同友館、p. 126
- (14) 経済産業省関東経済産業局産業部流通・サービス産業課 (2011) 『サービス産業セルフチェックリスト活用マニュアル』、p. 5
- (15) 木内康裕「人手に頼りすぎの日本企業(私見卓見)」、日本経済新聞(2019年2月22日)朝刊、p. 25
- (16) 吉田寿(2021)『増補新装版 社員満足の経営』、経団連出版、p. 22
- (17) 日経ビジネス編集部(2022)「パーパスとは? 企業がパーパスに注目する意味とメリット」『日経ビジネス2022年1月20日』
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00081/121300295/> (2025年12月3日最終閲覧)
- (18) 吉田寿(2021)『増補新装版 社員満足の経営』、経団連出版、p. 22
- (19) 吉田寿、岩本隆(2022)『企業価値創造を実現する人的資本経営』、日本経済新聞出版、p. 251
- (20) 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.ungc.jn.org/sdgs/goals/goal08.htm> (2025年12月3日最終閲覧)
- (21) 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/> (2025年12月3日最終閲覧)
- (22) 日経 Smart Work プロジェクト
<https://smartwork.nikkei.co.jp/project/> (2025年12月3日最終閲覧)
- (23) 株式会社日経リサーチ「日経『スマートワーク経営』調査」
https://www.nikkei-r.co.jp/service/survey/smartwork_survey/ (2025年12月3日最終閲覧)
- (24) 鶴光太郎(2022)「その資本主義、新しい? 鶴光太郎・慶大教授(エコノミクストレンド)」、日本経済新聞2022年5月10日朝刊、p. 25
- (25) クレイトン・M・クリステンセン他(2017)『ジョブ理論』、ハーパーコリンズ・ジャパン、pp. 17-18
- (26) 池田雄哉、羽田尚子(2021)「イノベーションの画期性と企業成長: 全国イノベーション調査を用いた分析」『DISCUSSION PAPER No. 196』科学技術・学術政策研究所
<https://www.nistep.go.jp/archives/47668> (2025年12月3日最終閲覧)
- (27) 軽部大(2023)「イノベーションを生む土壌(上) 社会課題解決の先頭を立て 軽部大・一橋大学教授(経済教室)」日本経済新聞2023年10月31日朝刊、p. 30
- (28) 山野井順一(2023)「イノベーションを生む土壌(下) 組織は従業員に「余裕」を 山野井順一・早稲田大学准教授(経済教室)」日本経済新聞2023年11月1日朝刊、p. 29
- (29) 山本勲(2024)「賃上げの持続性(中) 労働者の業務の高度化 必須 山本勲・慶応義塾大学教授(経済教室)」日本経済新聞2024年2月2日朝刊、p. 29
- (30) ISO (2025) ISO 30414:2025 Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure
<https://www.iso.org/standard/30414> (2025年12月3日最終閲覧)
- (31) Reynolds, D. (2003). Hospitality-productivity assessment using data-envelopment analysis. *Cornell Hotel Restaurant Admin Quarterly*; 44, (2), 130-137.
- (32) 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.
https://doi.org/10.32169/gbj.2.1_1
- (33) 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 DOI <https://doi.org/10.57475/keizaironso.198.S3>
- (34) Ghani, Bilqees; Zada, Muhammad; Khalid Rasheed Memon; Ullah, Rezwan; Khattak, Afraseyab; (2022) *Sustainability* (14) 5 pp. 2885. DOI:10.3390/su14052885
- (35) Slavković, M., Ognjanović, J., & Bugarić, M. (2023). Sustainability of Human Capital Efficiency in the Hotel Industry: Panel Data Evidence. *Sustainability*, 15(3), p. 2268. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032268>
- (36) Kaur, G., & Rahmadani, V. G. (2023). Job crafting and innovative behavior among hospitality workers: The moderation effect of work engagement. *Humanitas*, 20(1), pp. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.26555/humanitas.v20i1.138>
- (37) Cao, A., Shi, F., Bai, B. (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. DOI:10.1108/IJCHM-11-2021-1443 (38) Lee, Minwoo; Ahn, Jiseon; Shin, Minjung; Kwon, Wooseok; Back, Ki-Joon (2021) Integrating technology to service innovation: Key issues and future research directions in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, (12)1, pp. 19–38.

DOI:10.1108/JHTT-01-2019-0013

(39) Jayawardena, Chandana (Chandi) (2019)

What are the key innovative strategies needed for future tourism in the world? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(2), pp. 235–247. DOI:10.1108/WHATT-01-2019-0001

(40) JTБ お客様アンケート

https://www.jtb.co.jp/kokunai-hotel/list/feature/yado_90/ (2025年12月3日最終閲覧)

(41) 日経MJ (流通新聞) 第42回サービス業調査 (2024年10月30日), pp. 1–5. 同紙 (2024年11月6日), pp. 6–9.

(42) 日経MJ (流通新聞) 第50回日本の飲食業調査 (2024年6月19日), pp. 1–5.

(43) 公益財団法人日本生産性本部サービス産業生産性協議会 日本サービス大賞

<https://service-award.jp/about.html>

(2025年12月3日最終閲覧)

(44) 公益財団法人日本生産性本部サービス産業生産性協議会 JCSI (日本版顧客満足度指数) 調査

<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/>

(2025年12月3日最終閲覧)

(45) Great Place To Work® Institute Japan 「働きがいのある会社ランキング」

<https://hatarakigai.info/ranking/japan/2024.html> (2025年12月3日最終閲覧)

(46) 一般社団法人日本ホテル協会

<https://www.j-hotel.or.jp/> (2025年12月3日最終閲覧)

(47) 一般社団法人日本旅館協会

<https://www.ryokan.or.jp/> (2025年12月3日最終閲覧)

(48) 一般社団法人日本フードサービス協会

<http://www.jfnet.or.jp/jf/jf.html> (2025年12月3日最終閲覧)