

## 平成23年度マネジメント研究センタープロジェクト研究課題最終報告書

### 研究プロジェクト主題 :

ホスピタリティ産業におけるサービス向上に資するマネジメント・モデルに関する研究  
—ホテル産業を中心に—

代表者 : 杉原玲子  
修了生等 : 杉原玲子  
院生 : 香坂千佳子 西宏樹 河野彩  
指導教員 : 原口恭彦准教授

注: ①問題意識、目的 ②研究方法 ③分析結果 ④考察 ⑤今後の課題 ⑥成果(報告、論文等)の順に記入してください。字体はMS明朝、文字フォントは10.5。4ページを超えないで下さい。

### ①問題意識、目的

本研究は、産業構造のサービス化が急速に進展しているわが国の経済では、従来まで主流であったマネジメント・モデルとは異なる組織運営の確立が求められるという問題意識のもと、サービス向上に資する人的資源管理モデルの構築を目的としている。より具体的には、ホスピタリティ産業の基幹産業の一つであるホテル業界を調査対象にして、サービスの質を高める適切な人材マネジメント施策を明らかにすることである。

ここ数年、我が国では医療・福祉、教育、宿泊・娯楽などに代表されるホスピタリティ産業に従事する労働者が多数を占める状況にある。とりわけその基幹産業の一つとして位置づけられるホテル産業は、厳しい競争環境に晒されており、各種サービスの向上を通じて高業績を達成する人的資源管理のあり方が問われている。申請者が関わる組織においても同様であり、従業員にいかなる形で組織にとって望ましいサービス行動を発揮してもらうかが大きな課題となっている。

ここでいうサービスとは「ある主体が別の主体に提供する経済活動であり、通常、時間単位の行動であり、受け手自身あるいは受け手の所有物や財産に対して期待通りの結果をもたらすもの」である(Lovelock, 2008)。つまり、サービスを提供する従業員と顧客との一瞬一瞬のやりとりがサービスの質を決定づけると考えられる。そのため、サービスの向上を促すためには、サービスを提供する従業員諸個人のパフォーマンスの重要性が問われることになる。

以上のことから本研究では、中・長期的にサービスの向上に寄与するホテル従業員諸個人に対する人材マネジメントを明らかにすることにより、ホスピタリティ産業における高業績モデルを確立する。

### ②研究方法

研究では定性的調査と定量的調査を併用した。はじめに、ホテル業界の現状と人材マネジメント上の課題を多面的に把握するために、関西地区の5ホテルに勤務する人事担当者数名、広島県内のホテルオーナー1名を対象とするインタビューを行った。その後、イン

インタビューの結果を参考にアンケート調査表を作成し、広島郊外にある **K** ホテルの従業員を対象とするアンケート調査を行った。

(1) インタビュー調査の概要

①組織の概況について

・組織の概要・組織内の職種や配置などについて・管理職への登用状況

②人材の採用方法や採用実績に関して

・人数や人材確保先などの概況・従業員の採用方法や、採用の際重視している点  
・昇進の基準や手続き

③教育制度・キャリア形成について

・職場内の **OJT** やジョブローテーション・その他人材育成方針について

(2) アンケート調査

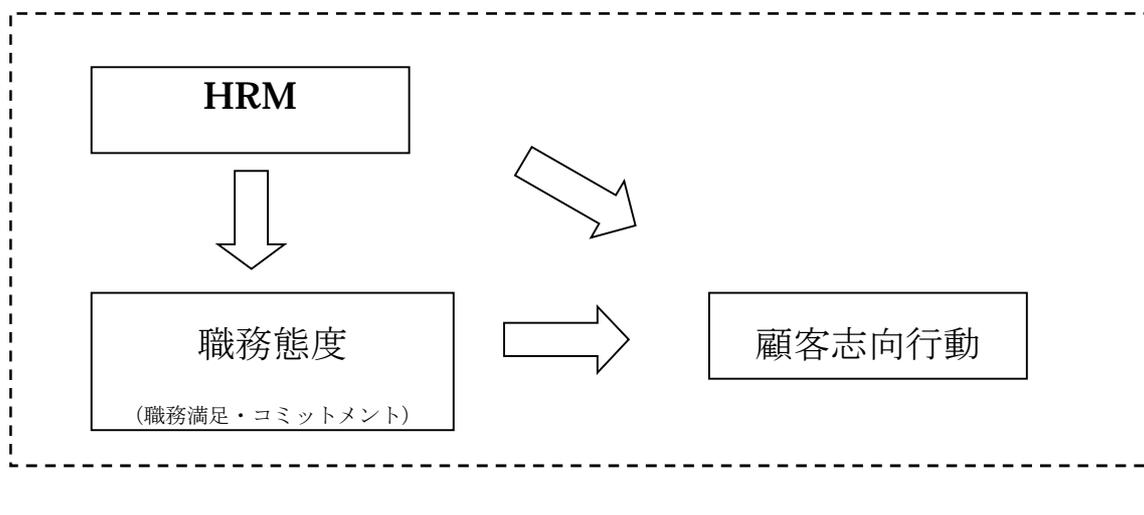
**2012** 年 **2** 月、広島県内の **K** ホテル (**104** 名：女性 **42** 名，男性 **62** 名：平均年齢 **35** 歳) を対象にアンケート調査を実施した。主な内容は、プロフィール，業務特性，ホテルマネジメント施策，職務態度，職務行動である。

各々の質問項目に関して自分に当てはまると思う程度を，**7** 段階 (**1**.全く当てはまらない～**7**.大いに当てはまる) で評定してもらった。

③分析結果

インタビュー調査で明らかになったことは、近年のホテル業界の課題として、他社との価格競争が激化している中で非正規従業員の比率が高まっていること、正規従業員の転職率が高まっていること、慢性的な人材不足に対応するために多能工化が求められていることが指摘されたことである。また、このような背景の中で、サービスの向上を図るために、一人一人のスキルや職務に対する意識の向上が求められているが、今まで通りの教育体制だけではこの問題に対処できないことなどが指摘された。

これらの問題に対処するための体系的なモデルが下図である。



まず、サービスの向上に資する従業員行動として「顧客志向行動」の変数を使用した。また、この行動を促進する人材マネジメントとして、「雇用保障の積極性」、「経営方針の共有」、「教育訓練機会の拡充」、「評価のフィードバックと客観性」、「上司のサポート」を、職務態度として、「職務満足」、「コミットメント」を使用している。

このモデルの有効性について検討するために、広島県内の K ホテル 104 名の従業員を対象にしたアンケート調査による定量分析を行った。その結果、次のようなことが明らかになった。

- ①経営方針の共有、教育配置、上司のサポートは職務満足にポジティブに影響
- ②経営方針の共有のみ組織コミットメントにポジティブに影響
- ③経営方針の共有と評価の客観性は、顧客志向行動にポジティブに影響
- ④全体的に人材マネジメントは顧客志向行動に直接の影響を与えるのではなく、職務満足とコミットメントへの影響を通じて間接的に顧客志向行動を促進
- ⑤特に経営方針の共有が職務態度に与える影響が際立って強い
- ⑥一方で、評価の仕組み（フィードバック・正確性）が職務態度・行動に与える影響は確認できなかった。

サービスに携わる現場の従業員個人の顧客志向行動を活性化するためには、公正な評価・報酬、雇用保障、継続的な教育開発、などの人的資源管理施策の構築が必要であり、これらの施策が、組織に対するコミットメント、職務満足、職務態度に大きく影響しているということが示唆された。

人的依存度が高いサービスを主体とするホテルにおいて、経営方針の共有と教育配置という人材マネジメントは、従業員に安定した状態で労働に従事させる効果があり、その結果として顧客志向行動に従事する可能性が高いということが明らかとなった。

#### ④考察

本研究では、公正な評価・報酬、雇用保障、継続的な教育開発が組織コミットメントと職務満足への影響を通じて、間接的に顧客志向行動を促進していることが明らかになった。そのため、マネジメントサイドが将来的な経営方針を明確に打ち出して浸透させること、公正に評価を行うこと、サービスの質を向上させる機会である OJT など人材育成システムの充実など諸個人の自律的な労働への意欲と職務に対しての意識改革に取り組むことが重要であると考えられる。

また、顧客へ直接サービスを提供する非正規従業員が自律的にサービスの質を高める職務を遂行してもらうことも重要であり、その場しのぎのサービス提供ではなく、長期的な高品質サービスの向上に繋げることが最も重要であると考えられる。

本研究では顧客サービスの指標を「顧客志向行動」とし、それらを促す要因として、ホテル従業員諸個人に対する人材マネジメントや諸個人の職務態度の程度に注目して分析を

行った。この分析結果は、今後のサービス業におけるマネジメント施策、多様化された人材を育成するための人的資源管理モデルの構築に大きく貢献できるであろう。

#### ⑤今後の課題

今回のアンケート調査はあくまでもシングルケースであり、また地方ホテルということもあり、この調査結果が全てのホテルに当てはまるものではないと思われる。そのため今後は、都市圏と地方、経営形態、機能分類など細かい点を含めて検討していく必要がある。今回作成した尺度を用いて、複数のホテルの従業員を対象とする大規模なアンケート調査を実施したうえで、サービス向上に資する人材マネジメント施策について再検討していく必要がある。これらの点などを本研究の課題と自覚し今後の研究を進めていきたい。

#### ⑥成果（報告，論文等）

特になし（2012.04.28 現在）

#### 【参考文献】

Gronoroo,C.(2007) “Service Management and Marketing” :Customer Management in Service competition. John & Wiley & Co .Ltd.

近藤隆雄（2003）「サービス概念の再検討」多摩大学研究紀要 NO7,pp1-15。

Kotler,P.,Hayes,T.& Bloom.N.P.(2002) “Making Professional Service, Secound 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』)。

Lovelock,C.H & Wirtz,J“Services Marketing:people,Technology,Strategy,6thEdition” (白井義男監修 武田玲子訳『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション 2008)。

山本昭二（2007）『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版社。

#### 謝 辞

本研究をまとめる過程で、多くの方々にお世話になりました。この場をお借りして、感謝の意を述べさせていただきます。

特に、松山大学の柴田好則先生には、研究を進めるにあたり、多くの御助言を頂きました。心より御礼申し上げます。