

2012年3月24日(土)

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最終報告

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

院生：香坂千佳子 西宏樹 河野彩

指導教員：原口恭彦准教授

本研究の目的

- 本研究の目的は、ホスピタリティ産業において **高業績を達成**するためのマネジメント・モデルを明らかにすること。
- 基幹に位置づけられるホテル業界を対象にして、高品質なサービスを提供できる従業員を適切に方向づける **人材マネジメントのあり方**について検討する。

プロジェクト研究の活動内容（2011-2012）

■インタビュー調査

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実施。

■アンケート調査

HRM研究で使用されている尺度を参考に、調査対象企業の人材マネジメントを直接的に反映するような各種人材マネジメント施策の尺度を調査先企業の協力者と擦り合わせながら独自に作成。

■研究合宿

調査結果の分析と結果の解釈、研究のまとめ等をメンバー間で行った。

ホスピタリティー産業とは・・・

■ホスピタリティー産業とは「人的対応を不可欠とするサービス産業」を意味する(前田, 1995)。

■ホテル産業は、サービス産業の中でも特に、接客を中心としたピープル・ビジネスであり、接客に特化したホスピタリティー産業であるといえる。

■米国では、ホスピタリティー産業の主な領域として①宿泊業、②飲食業、③旅行関連業、④観光余暇関連業、の4業種で構成されている。

■現在では、間接産業として医療、福祉、介護、教育、社会保障、公共的サービス、個人的な生活関連サービスなどもホスピタリティー産業に含まれる。

調査対象

■調査先

広島県内にあるKホテル

■ホテル従業員数

205名(内128名 非正規従業員)

■開業

平成3年6月

■経営形態

日系オーナーホテル

■ホテル分類

多機能型ホテル

(宿泊施設、宴会場、料飲施設、ブライダルを併設)

■立地分類

シティホテル

調査方法

■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)を対象に調査を実施。

■主な質問内容

①プロフィール

(年齢, 性別, 勤続年数, 等)

②ホテル経営

(雇用保障, 経営方針, 教育配置, 評価, 上司のサポート, 等)

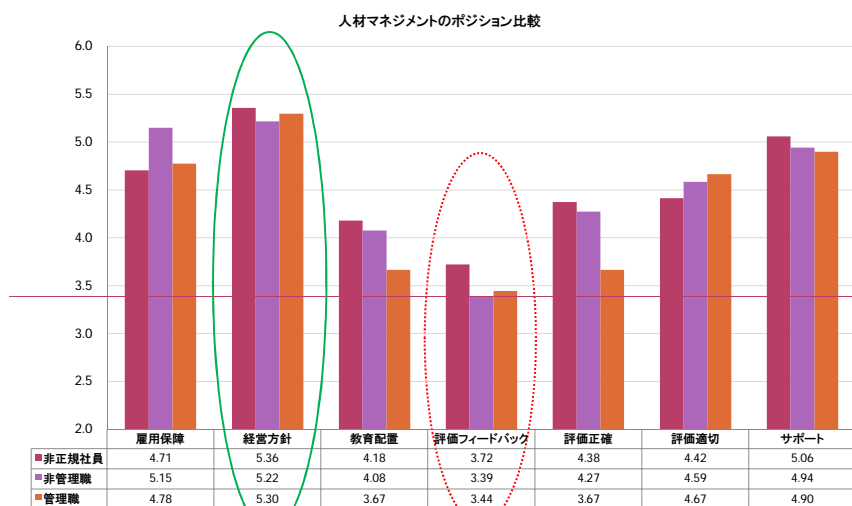
③職務態度・行動

(コミットメント, 職務満足, 顧客志向行動, 等)

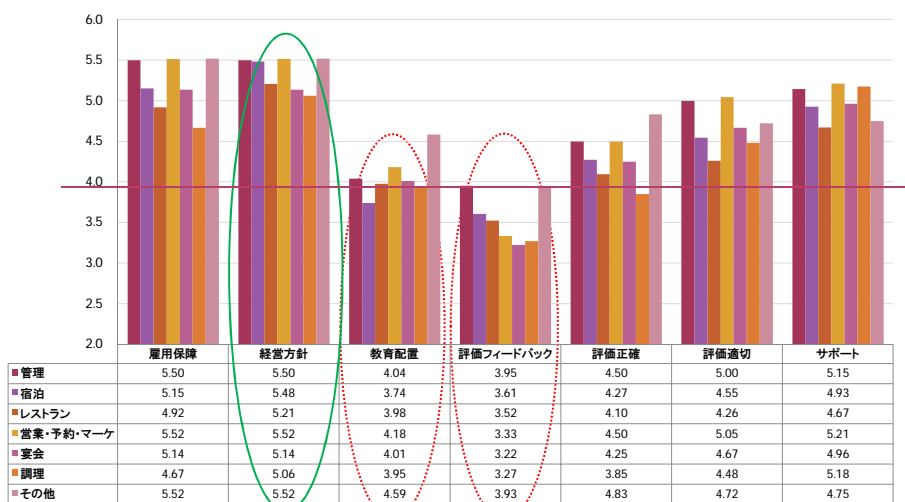
各尺度の信頼性係数

変数	次元	信頼性係数
人材マネジメント	HRM雇用保障	.849
	HRM経営方針の共有	.806
	HRM教育配置	.870
	HRM評価のフィードバック	.848
	HRM評価の正確性	.876
	HRM評価の客観性	.655
	HRM上司のサポート	.945
職務態度	職務満足	.832
	コミットメント	.891
顧客志向行動	顧客志向行動	.891

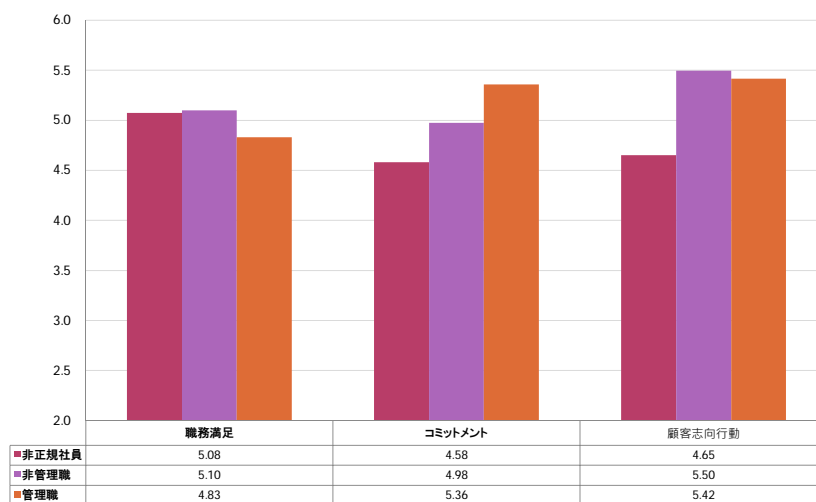
人材マネジメントのポジション比較の検討



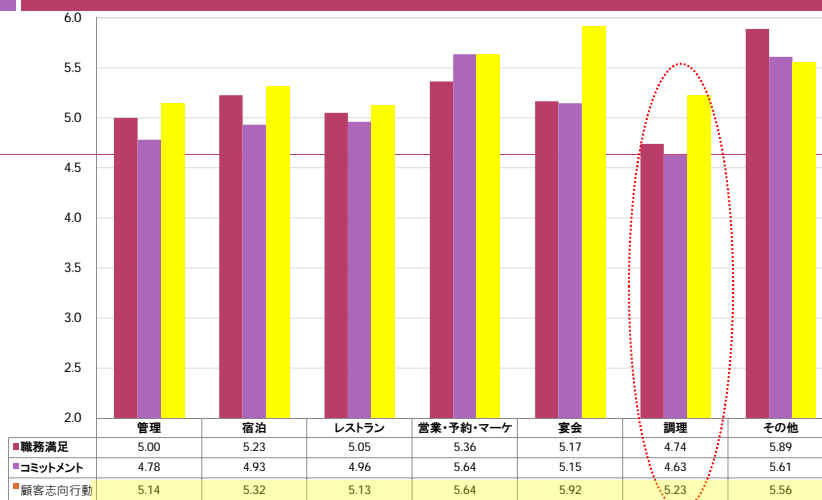
人材マネジメントの部署間の平均値比較の検討



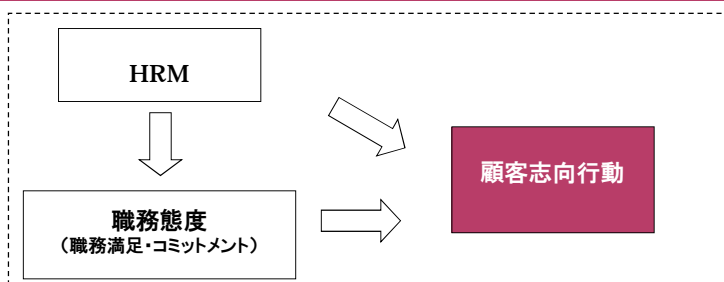
職務態度・職務行動のポジションの平均値比較



職務態度・職務行動の部署間の平均値比較



顧客志向行動を促す要因に関する検討



分析の手順

- ①HRM⇒職務満足・コミットメント
- ②HRM⇒顧客志向行動(直接効果の測定)
- ③HRM・職務満足・コミットメント⇒顧客志向行動(間接効果の測定)

①分析:HRM⇒職務満足

独立変数	β	
	STEP1	STEP2
年齢	.369**	.193
性別	-.222*	-.240*
勤続年数	.027	.018
HRM雇用保障		.028
HRM経営方針の共有		.285*
HRM教育配置		.277*
HRM評価のフィードバック		-.048
HRM評価の正確性		-.120
HRM評価の客観性		-.044
HRM上司のサポート		.231*
R ²	.150	.364
Adj. R ²	.117**	.273***
ΔR ²	.150	.213

①分析:HRM⇒コミットメント

独立変数	β	
	STEP1	STEP2
年齢	.269*	.109
性別	.010	.036
勤続年数	.117	.083
HRM雇用保障		.085
HRM経営方針の共有		.456***
HRM教育配置		.151
HRM評価のフィードバック		-.138
HRM評価の正確性		-.058
HRM評価の客観性		.038
HRM上司のサポート		.095
R ²	.121	.409
Adj. R ²	.086*	.325***
ΔR ²	.121	.288

②の分析:HRM⇒顧客志向行動(直接効果の測定)

③の分析:HRM⇒職務満足・コミットメント⇒顧客志向行動(間接効果の測定)

独立変数	β		
	STEP1	STEP2	STEP3
年齢	.116	.074	.037
性別	.055	.075	.099
勤続年数	-.044	-.096	-.162
HRM雇用保障		.058	.005
HRM経営方針の共有		.268*	.046
HRM教育配置		.081	-.084
HRM評価のフィードバック		-.149	-.113
HRM評価の正確性		.129	.184
HRM評価の客観性		.218	.230*
HRM上司のサポート		-.101	-.179
職務満足			.292*
コミットメント			.330*
R ²	.014	.219	.421
Adj. R ²	-.016	.134**	.343***
ΔR ²	.014	.205	.202

分析結果

- ◆「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(分析①)
- ◆「経営方針の共有」のみコミットメントにポジティブに影響(分析①)
- ◆「経営方針の共有」と「教育配置」は,職務満足およびコミットメントに与える影響が際立って強い(分析①)
- ◆「経営方針」と「評価の客観性」は,顧客志向行動にポジティブに影響(分析②)
- ◆全体的に見れば各種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している(分析③)
- ◆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。

考 察

ホテル業の特殊性・・・

■①24時間営業, ②離職率が高い, ③非正規従業員比率, ④慢性的な人材不足, 従業員の働く環境などの多くの課題を抱えている。

■**人的依存度が高い**という特徴もあり, サービス提供者(ホテルマン)のパフォーマンスは, 顧客満足度に影響を及ぼし, リピート率にも繋がるというように, 従業員のパフォーマンスは**業績**との関連が強くなる。

考 察

■対象ホテルは, ビジネスホテルと違い, 価格面, ハード面(建物など), サービス面(ブライダル, 宴会, 料飲など)において, 多様なサービスを提供している。顧客は, 通常サービス以上のサービスを求める傾向が強い。

⇒サービスに対する顧客の評価は, 顧客が期待するサービスとホテルマンが提供するサービスとの間で**サービスに対する認識のギャップ**が深くなればなるほど「サービスが悪い」という評価に繋がる可能性がある。そのため, 従業員が顧客視点にたち, 自律的に「顧客志向行動」ができる組織に従業員を適切に方向づける人材マネジメントは重要である。

■経営方針の共有は, 職務満足とコミットメントに影響することが分析結果で明らかになった。非正規社員の比率が高く, 離職率の高いホテル業においては, マネジメントサイドが, **経営方針**を従業員と共有し, 経営理念, ビジョンの打ち出し, そのホテルの独自のサービスに対する考え方などを共有することが, 従業員一人一人のパフォーマンスの向上に繋がる可能性が高い。

考 察

■管理職の評価における正確性, 信頼性を回復するためには・・・

人事評価制度を明確にする
 評価者の主観性を徹底して排除する
 アフターフォローを積極的に行う

■上司・部下との距離を縮めるためには・・・

十分な管理職教育を行う
 上司部下の話し込みによる目標管理を徹底する(メンター制度の実施、等)

■サービスの標準化, サービススキルを向上させるためには・・・

OJTをより充実させる、スキルアップ研修の実施

■組織の方向性, 経営理念の浸透などをより確立させるには・・・

目的別にあつた能力開発、階層別研修の実施

⇒正社員・非正規社員と区別するのではなく、このホテルで働くホテルマンであることの自覚と意識づけを早急に行う必要があるのではないだろうか？

⇒将来ビジョンや経営方針などが浸透しやすい組織体制を作り上げ、一人ひとりの生産性のレベルを上げる必要がある。

本研究の意義と今後の課題

■今回の調査は、あくまでもシングルケース、地方ホテルということもあり、これらの調査結果が、全てのホテルに当てはまるものではないと思われるが、地方ホテルが抱えている問題、人的依存度の高いサービス業が抱えている問題に大きな示唆を与えるものである。

■今後は作成した尺度を用いて、複数のホテル企業の従業員を対象に大規模なアンケート調査を実施し、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度検討していく予定である。