

日本のホテル業における 女性の活躍推進に関する研究

— 「ハイ・サービス日本300選」企業との比較から —

いがらし げんいち
五十嵐 元一

桜美林大学ビジネスマネジメント学群

The purpose of this study is to examine the hospitality management industry by comparing hotels in the Japan Hotel Association with companies that received the “Japan 300 High-Service Awards.” As a result, this study found differences between the superiority of women working in hotels in 12 fundamental competency factors for working persons. In addition, there were differences among the hotels in the level of introduction and expansion for supporting the success of women in the workplace. From the point of view of service advantage, shorter working hours and long-term employment as well as clarification and penetration of the management philosophy and support for the success of women in the workplace should be priorities for the management. Construction of a system as well as a corporate culture that is beneficial for both men and women is expected.

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、労働生産性、ホスピタリティ・マネジメント

Keywords : work-life balance, labor productivity, hospitality management

1. はじめに

1-1 研究の背景と目的

人的対応による付加価値を高めるホスピタリティ産業は、女性の活躍推進、少子高齢化、国際化といった現代社会の雇用環境に対応することができる産業である。現に、宿泊・飲食サービス業の女性就業率は64.1%、生活関連サービス業・娯楽業のそれは61.7%と6割以上が女性である⁽¹⁾。一方で、宿泊・飲食サービス業の大学卒業3年後の離職率は、50.5%と高い⁽²⁾。また、就業1時間当たりでみた日本の労働生産性は41.3ドルとOECD加盟国34カ国中第21位にあり⁽³⁾、特に、サービス業は製造業と比較して生産性が低い。そこで、女性の活躍推進に関する取り組みについて、イノベーションや生産性の向上に取り組むサービス業との比較を通じて、ホテル業界の現状を考察し、課題を明らかにすることが本研究の目的である。

1-2 概念の整理

女性の活躍推進に関する制度改革は、今から30年前の1986年に施行された男女

雇用機会均等法に始まる。その後、1992年に育児休業法（現、育児・介護休業法）が施行され、1997年に男女雇用機会均等法の改正を経て、2010年には企業に短時間勤務の導入が義務化された。2010年には「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする目標」を閣議決定している。そして、2015年に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）が制定され、2016年に施行された。

女性の労働力率は、結婚・出産期の年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇する、所謂「M字カーブ」と呼ばれる課題がある。そのカーブも徐々に緩やかになってきてはいるが、将来的な人口減少に対応するためには、2030年に合計特殊出生率が2.07に回復する必要があると言われている⁽⁴⁾。そのような状況の中、女性の家事労働負担は大きく⁽⁵⁾、ワーク・ライフ・バランスに対する配慮と共に、女性のキャリア構築に対する支援も欠かせない。

1-3 先行研究にみる課題と本研究における仮説

1-3-1 先行研究にみる課題

女性活躍推進法が制定された2015年に発表された女性活躍推進に関する研究には、以下のようなものがある。人的資源管理やキャリアデザインに関わる結婚、出産、育児といったライフイベントの観点から検討している井上⁽⁶⁾の研究や、重要視される女性の活躍のための施策と取り組みに対する差異を検証している杉田⁽⁷⁾の研究である。また、石塚⁽⁸⁾は、男性より女性が優位性を発揮するコミュニケーション能力やおもてなしでは、女性の活躍の場が増えるとしている。

ホテル等の宿泊業における女性の就労に関する先行研究では、吉川と敷田⁽⁹⁾は、宿泊業は非熟練労働者の雇用の場になっているとしており、石塚⁽¹⁰⁾は、同一職種内の職業分離仮説を提示している。また、上林⁽¹¹⁾は、育児支援策の内容より支援を受けるかどうかの問題であるとしている。そして、飯嶋⁽¹²⁾は、複線型人事制度を加えたダイバーシティ・マネジメント

を提示している。一方、海外のホテル等の宿泊業における女性の就労に関する先行研究では、Karatepe⁽¹³⁾は仕事と家庭における役割を管理できる労働環境の確立を提言している。また、Karatepe⁽¹⁴⁾は作業負担が重く、仕事と家庭における役割のバランスが取れない従業員は感情的に疲れるとしている。そして、ChoiとKim⁽¹⁵⁾は、職務満足は、家庭における対立を制限し、家庭から仕事への促進の本質を評価することで高まるとしている。また、Wang⁽¹⁶⁾は、感情の関与が感情的な消耗と取引高の意図に影響するとしており、Blommeら⁽¹⁷⁾は、女性の仕事と家庭の対立は職場における柔軟性と組織的な支持によって説明されるとしている。

このように、これまでの先行研究をみると女性の活躍推進や就労に関しては、女性の優位性と活躍、男女間の職業分離、女性を取り巻く就労環境の整備、仕事と家庭のバランスといった観点から検討されている。しかしながら、ホスピタリティ産業では女性従業員が多く雇用されているものの労働生産性が低いことが指摘されており、これらの問題に対する戦略的な対応が急務である。そのため、ホスピタリティ産業であるホテル業とイノベーションや生産性の向上に優れたサービス産業を、女性の就労能力や就労環境整備について比較・考察することが先行研究にみる課題となる。

1-3-2 本研究における仮説

女性の就労に対する優位性や就労環境について、先行研究等で提示されている多様な人材の登用・採用、透明性の高い人事制度、長時間労働の削減、勤務時間・場所の柔軟化、多様な人材が働きやすい環境・体制整備、教育・研修の拡充、マネジメント層の意識改革・スキル開発などの観点から、日本のホテル業における業務上のプラクティスと女性の活躍推進に関して以下の仮説を提示する。

仮説1：「社会人基礎力」には、女性の優位性がある。

仮説2：女性の活躍推進に対する取り組

みには、その内容にホテル間の差がある。

仮説3：ホテル業では、女性の活躍推進に取り組むと付加価値労働生産性が高くなる。

仮説4：ホテル業では、女性の活躍推進に取り組むと人時生産性が高くなる。

仮説5：ホテル業では、女性の活躍推進に取り組むと平均年間総労働時間が低くなる。

仮説6：ホテル業では、「ハイ・サービス日本300選」企業より女性の活躍推進に積極的に取り組んでいる。

仮説7：「女性の活躍推進が企業の成長につながる」と考えるホテルは、女性の活躍推進に積極的に取り組んでいる。

仮説8：「仕事の能力や適性に性差がある」と考えるホテルは、女性の活躍推進に積極的に取り組んでいる。

2. 日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業を対象とした実証研究

2-1 調査概要

日本ホテル協会は1909年に創設され、ホテルの質の向上やホテル産業の振興、人材育成などに努めており、241のホテル（2016年6月1日現在）が加盟している。

入会には客室総数・客室面積・ロビー面積・食堂におけるサービス・フロント要員などに関する基準があり、日本を代表するホテルとして評価されている⁽¹⁸⁾。

また、サービス産業生産性協議会では、イノベーションや生産性の向上に役立つ先進的な取り組みをベストプラクティスと捉え、そのような企業や団体を「ハイ・サービス日本300選」として表彰・公表している。そして、優良事例の普及や共有により、サービス産業全体のイノベーションや生産性向上の促進を図っている。先進的な取り組みの観点としては、科学的・工学的なアプローチ、サービスプロセスの改善、サービスの高付加価値化、人材育成、国際展開、地域貢献が挙げられ、それらが選定に際しての評価項目となっている⁽¹⁹⁾。

今回の調査では、日本を代表するホテルとも言われる日本ホテル協会加盟のホテルを対象に、女性が有する能力の優位性、女性の就労状況やその環境整備、企業業績との関連について調査を行う。そして、ホテル業と同じサービス産業であり、イノベーションや生産性の向上に役立つ先進的な取り組みを行っている「ハイ・サービス日本300選」企業と比較を行い、ホテル業における女性の活躍推進に関する課題を明らかにする。

なお、調査の時期・対象・方法・内容など調査の概要については、表-1の通りである。

表-1 調査概要

調査時期	2015年6月～7月	2016年6月～7月
調査対象	「ハイ・サービス日本300選」に選定され、2015年6月現在において存続している企業（団体）265社	日本ホテル協会加盟（2016年6月1日現在）ホテル241ホテル
調査方法	郵送による質問票調査 回答数：55件（回答率20.8%）	郵送による質問票調査 回答数：48件（回答率19.9%）
調査内容	①経済産業省提唱の「社会人基礎力」に対する女性の優位性に関して、その程度について、5件法（1：そう思わない、2：あまりそう思わない、3：どちらともいえない、4：ややそう思う、5：そう思う）で質問 ②女性の活躍推進に関する導入や拡充の程度について、5件法（1：そう思わない、2：あまりそう思わない、3：どちらともいえない、4：ややそう思う、5：そう思う）で質問 ③経営指標による企業業績について	

（筆者作成）

2-2 調査結果

回答企業（団体）の経営指標の平均値（表-2）と提示した仮説に対する検討は、以下の通りである。

なお、「ハイ・サービス日本300選」企業回答企業（団体）の業種は、表-3の通りである。

〈仮説1に対する検討〉

経済産業省が提唱している、これからの職場や社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基盤的能力である「社会人基礎力」に対する女性の優位性に関する日本ホテル協会加盟ホテルの回答の平均は、表-4の通りである。

表-2 回答企業（団体）の経営指標の平均値

	「ハイ・サービス日本300選」企業	日本ホテル協会加盟ホテル
売上高	13,881,413,495円	4,044,413,550円
売上総利益	2,256,731,638円	1,223,689,800円
従業員数	723人	319人
平均年間総労働時間	1,991.5時間	2001.5時間
有給休暇取得率	50.0%	36.9%
育児休暇取得率	50.8%	50.1%
平均勤続年数	8.6年	11.0年
全社員に占める女性比率	45.1%	45.8%
女性社員の平均勤続年数	9.3年	7.4年
新卒採用者の女性比率	50.3%	60.6%
女性管理職比率	27.3%	6.9%
女性役員比率	9.2%	3.5%
全女性社員に占める 育児休業取得率	33.5%	52.1%

(筆者作成)

表-3 「ハイ・サービス日本300選」企業回答企業（団体）の業種

業種	件数 (%)	業種	件数 (%)
小売・卸売	9 (16.4%)	コンサルティング	1 (1.8%)
飲食・生活関連サービス	9 (16.4%)	教育・研究	1 (1.8%)
医療・福祉・子育て	7 (12.7%)	金融・保険	1 (1.8%)
観光・宿泊・リゾート	5 (9.1%)	公共サービス・団体・協同組合	1 (1.8%)
情報通信・ITサービス	5 (9.1%)	その他	9 (16.4%)
物流・運輸	4 (7.3%)	無回答	3 (5.5%)

(筆者作成)

表-4 「社会人基礎力」に対する女性の優位性

3つの能力	12の能力要素と平均の順位	平均	標準偏差
考え抜く力	①課題発見力	3.35	0.729
チームで働く力	②規律性	3.29	0.771
チームで働く力	③傾聴力	3.27	0.869
前に踏み出す力	④働きかけ力	3.21	0.617
考え抜く力	④創造力	3.21	0.713
チームで働く力	⑥発信力	3.15	0.899
前に踏み出す力	⑦主体性	3.13	0.531
考え抜く力	⑧計画力	3.08	0.871
チームで働く力	⑧柔軟性	3.08	1.028
前に踏み出す力	⑩実行力	2.96	0.849
チームで働く力	⑪状況把握力	2.90	0.660
チームで働く力	⑫ストレスコントロール力	2.83	0.753

(筆者作成)

なお、「社会人基礎力」は、3つの能力（「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」）とそれに対する12の能力要素（「前に踏み出す力」は「主体性」、「働きかけ力」、「実行力」から、「考え抜く力」は「課題発見力」、「計画力」、「創造力」から、「チームで働く力」は「発信力」、「傾聴力」、「柔軟性」、「状況把握力」、「規律性」、「ストレスコントロール力」から）によって構成されている⁽²⁰⁾。

上記の12の能力要素に関する以下の仮説に対して、一元配置の分散分析により差の検定を実施した。

(帰無) 仮説 H_0 : 社会人基礎力の12の能力要素間における女性の優位性に差がない

(対立) 仮説 H_1 : 社会人基礎力の12の能力要素間における女性の優位性に差がある

F値 $2.014 > F$ 境界値 1.805 となり、F値は棄却域に含まれる。したがって、仮説 H_0 は棄却され、社会人基礎力の12の能力要素間に差があると言える。(表-5参照、有意水準は .05 と定めた)

〈仮説2に対する検討〉

女性の活躍推進に関する導入や拡充の程度に関する質問は以下の通りである。また、その回答の平均は、表-6の通りである。

- 問1 女性の採用比率が上昇している。
- 問2 勤務地域や労働時間を限定しても昇給・昇格できる仕組の導入・拡充が行われている。
- 問3 中途採用枠が拡大している。
- 問4 再雇用制度の導入・拡充が行われている。
- 問5 女性の正社員比率が上昇している。
- 問6 女性の管理職比率が上昇している。
- 問7 女性の役員比率が上昇している。
- 問8 人事評価制度は成果主義的な要素に基づいている。
- 問9 年間総労働時間が減少している。
- 問10 長時間残業に対する割増賃金引上げ分の代替休暇制度の導入・拡充

- が行われている。
- 問11 ノー残業デーの導入・拡充が行われている。
- 問12 有給休暇取得率が上昇している。
- 問13 育児・介護のための休業期間延長、短時間勤務延長、時間外勤務制限の導入・拡充が行われている。
- 問14 短時間勤務制度、フレックスタイム制度、時差勤務制度、裁量労働制度の導入・拡充が行われている。
- 問15 在宅勤務、テレワーク、サテライトオフィスの導入・拡充が行われている。
- 問16 ワーク・シェアリングの導入・拡充が行われている。
- 問17 勤続年数が延びている。
- 問18 事業所内に保育施設の設置・拡充が行われている。
- 問19 休業、短時間勤務、長期休暇等に係る業務調整の導入・拡充が行われている。
- 問20 職場における女性目線による改善の導入・拡充が行われている。
- 問21 女性対象の研修プログラムの導入・拡充が行われている。
- 問22 女性活躍支援のためのメンター制度の導入・拡充が行われている。
- 問23 非正規雇用者に対する教育訓練機会の導入・拡充が行われている。
- 問24 女性の活躍推進に対する意識改革のための研修の導入・拡充が行われている。
- 問25 経営理念と女性の活躍推進の理念

- が両方明確化・浸透している。
- 問26 女性の職域拡大や積極登用の拡充が行われている。
- 問27 経営トップを核とした女性の活躍推進の体制（専任組織）・計画の導入・拡充が行われている。
- 問28 ハラスメント対策の導入・拡充が行われている。
- 上記の各問に関する以下の仮説に対して、一元配置の分散分析により差の検定を実施した。
- (帰無) 仮説 H_0 : 女性の活躍推進に関する導入や拡充の程度に差がない
- (対立) 仮説 H_1 : 女性の活躍推進に関する導入や拡充の程度に差がある
- F値19.874 > F境界値1.494となり、F値は棄却域に含まれる。したがって、仮説 H_0 は棄却され、女性の活躍推進に関する導入や拡充の程度に差があることになる。(表-7参照、有意水準は.05と定めた)
- 〈仮説3に対する検討〉
- 付加価値労働生産性（本研究では売上総利益を従業員数で除した値を使用）については、 $r = -0.049$ であり、t検定を行ったところ有意ではなかった ($p > 0.05$)。
- 〈仮説4に対する検討〉
- 人時生産性（本研究では売上総利益を従業員数と平均年間総労働時間の積で除した値を使用）については、 $r = -0.46$ であり、t検定を行ったところ有意ではなかった ($p > 0.05$)。
- 〈仮説5に対する検討〉
- 平均年間総労働時間については、 $r = 0$

であり、t検定を行ったところ有意ではなかった ($p > 0.05$)。

〈仮説6に対する検討〉

調査表で挙げた女性の活躍推進の取り組み全体に関する平均について、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に対して、F検定においては(帰無) 仮説（日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の分散は等しい）を棄却できず(有意水準は.05と定めた)、等分散を仮定したt検定により平均の差の検定を実施した。仮説は以下の通りである。

(帰無) 仮説 H_0 : 日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差がない

(対立) 仮説 H_1 : 日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差がある

日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は低くなったものの、検定統計量 $T = -1.218$ は棄却域に入っておらず、 H_0 は棄却されず、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があるとは言えない結果となった。(表-8参照、有意水準は.05と定めた)

そこで、女性の活躍推進の個別の取り組みに関する平均について、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に対して、F検定を実施の上、等分散を仮定した、もしくは、分散が等しくないと仮定したt検定により差の検定を実施した。その結果、以下の取り組みについて、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があることになった。

「女性の採用比率の上昇」について、日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は高く、検定統計量 $T = 2.443$ は棄却域に入っており、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があると言える。(表-9参照、有意水準は.05と定めた)

「年間総労働時間の減少」について、日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は低く、検定統計量 $T = -3.391$ は棄却域に

表-6 女性の活躍推進に関する導入や拡充の程度

問番号	平均	標準偏差	問番号	平均	標準偏差	問番号	平均	標準偏差
問1	4.02	0.758	問14	3.15	1.010	問9	2.54	0.824
問4	3.83	0.953	問6	3.13	1.142	問25	2.48	0.922
問28	3.81	1.045	問12	3.10	1.036	問11	2.42	1.217
問5	3.73	0.736	問2	3.02	1.062	問22	2.25	0.957
問13	3.67	1.243	問19	3.00	1.288	問16	2.15	0.989
問8	3.56	0.943	問23	2.88	1.104	問7	2.08	1.007
問3	3.52	1.052	問21	2.81	1.123	問18	1.58	0.964
問17	3.44	0.823	問24	2.77	1.153	問15	1.56	0.769
問20	3.35	0.978	問10	2.67	1.260			
問26	3.29	0.944	問27	2.58	1.088			

(筆者作成)

入っており、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があると言える。（表-10参照、有意水準は .05と定めた）

「長時間残業に対する割増賃金引上げ分の代替休暇制度の導入・拡充」について、日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は低く、検定統計量 $T = -2.02$ は棄却域に入っており、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があると言える。（表-11参照、有意水準は .05と定めた）

「ノー残業デーの導入・拡充」について、日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は低く、検定統計量 $T = -2.467$ は棄却域に入っており、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があると言える。（表-12参照、有意水準は .05と定めた）

「勤続年数が延びている」について、日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は低く、検定統計量 $T = -2.124$ は棄却域に入っており、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があると言える。（表-13参照、有意水準は .05と定めた）

「経営理念と女性の活躍推進の理念が両方明確化・浸透している」について、日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は低く、検定統計量 $T = -2.867$ は棄却域に入っており、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があると言える。（表-14参照、有意水準は .05と定めた）

「ハラスメント対策の導入・拡充」について、日本ホテル協会加盟ホテルの方が平均値は高く、検定統計量 $T = 2.625$ は棄却域に入っており、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業に差があると言える。（表-15参照、有意水準は .05と定めた）

〈仮説7に対する検討〉

女性の活躍推進の取り組み全体に関して、女性の活躍推進は企業の成長につながると考えるホテルと、そうでない／どちらでもないと考えられるホテルに対して、F

検定においては（帰無）仮説（女性の活躍推進は企業の成長につながると考えるホテルと、そうでない／どちらでもないと考えられるホテルの分散は等しい）を棄却できず（有意水準は .05と定めた）、等分散を仮定したt検定により平均の差の検定を実施した。仮説は以下の通りである。

（帰無）仮説 H_0 ：女性の活躍推進は企業の成長につながると考えるホテルと、そうでない／どちらでもないと考えられるホテルに差がない

（対立）仮説 H_1 ：女性の活躍推進は企業の成長につながると考えるホテルと、そうでない／どちらでもないと考えられるホテルに差がある

女性の活躍推進は企業の成長につながると考えるホテルの方が、女性の活躍に対する取り組み全体に対する平均値は若干高くなったものの、検定統計量 $T = 0.301$ は棄却域に入っておらず、 H_0 は棄却されず、女性の活躍推進は企業の成長につながると考えるホテルと、そうでない／どちらでもないと考えられるホテルに差があるとは言えない結果となった。（表-16参照、有意水準は .05と定めた）

〈仮説8に対する検討〉

女性の活躍推進の取り組み全体に関して、女性の能力や適性に性差があると考えられるホテルとそうでないホテルに対して、F検定においては（帰無）仮説（女性の能力や適性に性差があると考えられるホテルとそうでないホテルの分散は等しい）を棄却できず（有意水準は .05と定めた）、等分散を仮定したt検定により平均の差の検定を実施した。仮説は以下の通りである。

（帰無）仮説 H_0 ：女性の能力や適性に性差があると考えられるホテルとそうでないホテルに差がない

（対立）仮説 H_1 ：女性の能力や適性に性差があると考えられるホテルとそうでないホテルに差がある

女性の能力や適性に性差がないと考えるホテルの方が平均値は高くなったものの、検定統計量 $T = -1.791$ は棄却域に入っておらず、 H_0 は棄却されず、女性の能

力や適性に性差があると考えられるホテルとそうでないホテルに差があるとは言えない結果となった。（表-17参照、有意水準は .05と定めた）

2-3 調査結果に対する考察

社会人基礎力の12の能力要素に対して、女性が有する優位性には差がある結果となった。それぞれの能力要素に対する女性の優位性は、①課題発見力、②規律性、③傾聴力にやや優位性があり、反対に①ストレスコントロール、②状況把握力、③実行力にやや優位性がないというものである。女性は優しく協調性があるとも言われるが、もし女性がリーダーシップをとる時やチームを形成する場合には、そのような女性の優位性を意識した取り組みも必要であると考えられる。

また、女性の活躍推進に関する取り組みの導入や拡充の程度には差がある結果となった。①女性の採用を高めること、②再雇用制度の導入・拡充、③ハラスメント対策の導入・拡充、④女性の正社員比率を高めること、⑤育児・介護のための休業期間延長・短時間勤務延長・時間外勤務制限の導入・拡充、⑥成果主義的な要素に基づく人事評価制度、⑦中途採用枠の拡大は積極的に行われている。その一方で、①在宅勤務、テレワーク、サテライトオフィスの導入・拡充、②事業所内に保育施設の設置・拡充、③女性の役員比率を高めること、④ワーク・シェアリングの導入・拡充、⑤女性活躍支援のためのメンター制度の導入・拡充、⑥ノー残業デーの導入・拡充、⑦経営理念と女性の活躍推進の理念両方の明確化・浸透には消極的なようである。ホテル業では接客担当者に対して在宅勤務やテレワークを導入することは難しいと思われるが、そうでない部署で育児や介護をしている人のみをその対象者にとると不公平感も生じることとなり、通勤時間の節約や居残りを減らす観点からも全社的な導入が望まれる。女性活躍推進法が制定され、取り組みに対する数値目標が掲げられるようになると、時間的な経過によ

り女性の活躍推進に関する取り組みの導入や拡充が進むものと思われる。

一方、女性の活躍推進に関する取り組みと付加価値労働生産性、人時生産性、平均年間総労働時間の相関には、明確なことが言えない結果となった。また、女性に活躍推進に関する取り組みが十分に行われておらず、経営指標に影響するレベルにまで至っていない、あるいは女性の活躍推進がこれらの経営指標に影響するとは限らないとも考えられる。また、調査表内容が両立支援に関する方策のみに偏っており、就労環境ばかりでなく、能力の発揮を示す能力開発機会の均等に関する検討もあれば経営指標との関係を論じられたのではないと思われる。

そして、日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業との比較を試みた結果、女性の活躍推進に対する取り組み全体に対しては、統計学的な有意差は見られなかった。そこで、個別の取り組みを検証した結果、日本ホテル協会加盟ホテルが「ハイ・サービス日本300選」企業より取り組みに対する程度の平均が有意に高い項目には、①女性の採用比率の上昇、②ハラスメント対策の導入・拡充が挙げられ、反対に有意に低い項目には、①年間総労働時間の減少、②長時間残業に対する割増賃金引上げ分の代替休暇制度の導入・拡充、③ノー残業デーの導入・拡充、④勤続年数が伸びていること、⑤経営理念と女性の活躍推進の理念が両方明確化・浸透していることが挙げられる。宿泊・飲食業における女性の就業比率は高く、それだけハラスメント対策はきちんと行われているものと思われる。一方、労働時間の短縮、雇用の長期化、経営理念と女性の活躍推進の理念の明確化と浸透は、サービスの高度化の観点からも早急に取り組むべき課題を考えられる。

また、「女性の活躍推進は企業の成長につながる」と考えるホテルの方が、「そのようには考えない」あるいは「どちらでもない」とするホテルより、女性の活躍に対する取り組み全体に対する平均値は

若干高くなったものの、有意な差があるとはならなかった。また、「女性の能力や適性に性差がない」と考えるホテルの方が、「性差がある」と考えるホテルより、女性の活躍に対する取り組み全体に対する平均値は若干高くなったものの、有意な差があるとはならなかった。これらのことは、「女性の活躍推進は企業の成長につながる」と考える、あるいは「女性の能力や適性に性差がない」と考えるからこそ取り組みにも積極的であるとも考えられる。

今回のアンケート調査における自由記述意見をみると、「ハイ・サービス日本300選」企業は、安定した待遇・雇用体制の整備に向けて、女性のライフステージに合わせた働きやすい環境づくりが進んでいるようだ。例えば、女性の活躍推進のための委員会活動や社内イントラネット上のサイト構築や、仕事と家庭を両立できるように、家庭の状況に応じた個別の勤務態勢、育児休暇、短時間勤務の推奨、保育園の設置、そして、正社員化や気持ちの持ち方を含めた研修制度などが行われている。

一方、日本ホテル協会加盟ホテルでは、新卒採用における女性の採用比率が高まっており、ホテル業は女性が幅広く、その気になれば長く働ける環境にあるので、将来的には最も女性が活躍出来る業界になっていくのではないかと考えているホテルもあった。政策や時代性と社風との差異を認識するために、女性の活躍推進に関わる講習などの継続的な受講や、この5年間で管理職（課長代理以上）に占める女性労働者の割合を12%以上とする行動計画を策定したホテルもあった。しかし、男女平等に対応するものの、女性に不向きな業務や夜間の業務については男性中心となるという回答もあった。特に、現行の取り組みでは、育児休業や短時間労働をフォローする為の体制づくり（職場の理解促進やバランス良く対象者を配置すること）や、男性が取得できる育児関連の休暇（出産立ち合い、育休、看護休暇など）の発信や、次世代

育成計画における男性社員の育児休職や短時間勤務の策定や、産休、育休中の社員にも定期的に社内報や担当者からの案内を送付して会社のことがわかるようにしているなど、育児関連の取り組みが目立つ。また、イベントの企画委員会など若い女性がメンバーとして取り組んでいるケースもあった。

3. 本研究の含意

性別による能力の大きな差はなく、男女を超えた個人の能力が最大限に発揮することができる環境の整備が必要である。同時に、柔軟に安心して働くことができるように働き手の選択肢を多く設けることが求められる。両立支援の制度が整っていれば、女性であるハンディはないと考えられ、両立のみならずキャリアを磨くことも可能となり、その機会を与えることも必要となる。まずは、長時間労働を是正し、時間でなく成果に対して賃金を払う仕組みや、男性とは視点が異なる女性目線による商品企画や業務改革、そして、ワーク・ライフ・バランスの観点からライフイベントに対応できるようにチームで担当するなど、男性の意識も変わらないと女性の活躍は進展しないだろう。制度のみならず、男女を問わず働きやすい企業風土の整備が望まれる。

4. 本研究の限界と今後の検討課題

今回の実証研究では、イノベーションや生産性の観点から「ハイ・サービス日本300選」企業を日本ホテル協会加盟ホテルの比較調査対象に選んだ。しかし、「ハイ・サービス日本300選」企業となっているホテル業は一部である。そのため、労働集約産業でもあり装置産業でもあるホテル業との違いに起因する比較に対する影響も考えられ、それが本研究の限界でもある。本研究においては、女性の活躍推進に対する考察を行ったが、ホテル業のイノベーションや生産性の向上について明らかにするために、今後はホテル業の特性を踏まえながら研究の精度を高めたい。

※以下の表は、全て筆者作成

表-5 社会人基礎力12の能力要素に対する一元配置の分散分析

グループ	標本数	合計	平均	分散
主体性	48	150	3.125	0.281915
働きかけ力	48	154	3.208333	0.381206
実行力	48	142	2.958333	0.721631
課題発見力	48	161	3.354167	0.531472
計画力	48	148	3.083333	0.758865
創造力	48	154	3.208333	0.508865
発信力	48	151	3.145833	0.808067
傾聴力	48	157	3.270833	0.754876
柔軟性	48	148	3.083333	1.056738
状況把握力	48	139	2.895833	0.435727
規律性	48	158	3.291667	0.593972
ストレスコントロール力	48	136	2.833333	0.567376

分散分析表

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ間	13.65972	11	1.241793	2.013525286	0.02518	1.805624
グループ内	347.8333	564	0.616726			
合計	361.4931	575				

表-7 女性の活躍推進に関する導入や拡充の程度に対する一元配置の分散分析

グループ	標本数	合計	平均	分散
問1	48	193	4.020833	0.574025
問2	48	145	3.020833	1.127216
問3	48	169	3.520833	1.10594
問4	48	184	3.833333	0.907801
問5	48	179	3.729167	0.54211
問6	48	150	3.125	1.303191
問7	48	100	2.083333	1.014184
問8	48	171	3.5625	0.889628
問9	48	122	2.541667	0.679078
問10	48	128	2.666667	1.588652
問11	48	116	2.416667	1.48227
問12	48	149	3.104167	1.074025
問13	48	176	3.666667	1.546099
問14	48	151	3.145833	1.020833
問15	48	75	1.5625	0.591755
問16	48	103	2.145833	0.97828
問17	48	165	3.4375	0.676862
問18	48	76	1.583333	0.929078
問19	48	144	3	1.659574
問20	48	161	3.354167	0.957004
問21	48	135	2.8125	1.261968
問22	48	108	2.25	0.914894
問23	48	138	2.875	1.218085
問24	48	133	2.770833	1.329344
問25	48	119	2.479167	0.850621
問26	48	158	3.291667	0.891844
問27	48	124	2.583333	1.184397
問28	48	183	3.8125	1.091755

分散分析表

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ間	563.2344	27	20.86053	19.87358587	4.13E-79	1.494204
グループ内	1381.354	1316	1.049661			
合計	1944.589	1343				

表-8 女性の活躍推進の取り組み全体に対する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

	ホテル	サービス
平均	2.942708	3.084034
分散	0.290314	0.372746
観測数	48	51
プールされた分散	0.332805	
仮説平均との差異	0	
自由度	97	
t	-1.21819	
P(T<=t) 片側	0.113054	
t 境界値 片側	1.660715	
P(T<=t) 両側	0.226108	
t 境界値 両側	1.984723	

表-9 「女性の採用比率の上昇」に関する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

	ホテル	サービス
平均	4.020833	3.54902
分散	0.574025	1.292549
観測数	48	51
仮説平均との差異	0	
自由度	88	
t	2.442862	
P(T<=t) 片側	0.008285	
t 境界値 片側	1.662354	
P(T<=t) 両側	0.01657	
t 境界値 両側	1.98729	

表-10 「年間総労働時間の減少」に関する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

	ホテル	サービス
平均	2.541667	3.117647
分散	0.679078	0.745882
観測数	48	51
プールされた分散	0.713513	
仮説平均との差異	0	
自由度	97	
t	-3.39074	
P(T<=t) 片側	0.000505	
t 境界値 片側	1.660715	
P(T<=t) 両側	0.00101	
t 境界値 両側	1.984723	

表-11 「長時間残業に対する割増賃金上げ分の代替休暇制度の導入・拡充」に関する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

t検定：等分散を仮定した2標本による検定

	ホテル	サービス
平均	2.666667	3.196078
分散	1.588652	1.800784
観測数	48	51
プールされた分散	1.697999	
仮説平均との差異	0	
自由度	97	
t	-2.02029	
P(T<=t) 片側	0.023055	
t境界値 片側	1.660715	
P(T<=t) 両側	0.046111	
t境界値 両側	1.984723	

表-12 「ノー残業デーの導入・拡充」に関する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

t検定：等分散を仮定した2標本による検定

	ホテル	サービス
平均	2.416667	3.058824
分散	1.48227	1.856471
観測数	48	51
プールされた分散	1.675157	
仮説平均との差異	0	
自由度	97	
t	-2.46718	
P(T<=t) 片側	0.007685	
t境界値 片側	1.660715	
P(T<=t) 両側	0.015371	
t境界値 両側	1.984723	

表-13 「勤続年数が伸びている」に関する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

t検定：等分散を仮定した2標本による検定

	ホテル	サービス
平均	3.4375	3.823529
分散	0.676862	0.948235
観測数	48	51
プールされた分散	0.816745	
仮説平均との差異	0	
自由度	97	
t	-2.12405	
P(T<=t) 片側	0.018104	
t境界値 片側	1.660715	
P(T<=t) 両側	0.036209	
t境界値 両側	1.984723	

表-14 「経営理念と女性の活躍推進の理念が両方明確化・浸透している」に関する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

t検定：分散が等しくないと仮定した2標本による検定

	ホテル	サービス
平均	2.479167	3.117647
分散	0.850621	1.625882
観測数	48	51
仮説平均との差異	0	
自由度	91	
t	-2.86682	
P(T<=t) 片側	0.002575	
t境界値 片側	1.661771	
P(T<=t) 両側	0.005151	
t境界値 両側	1.986377	

表-15 「ハラスメント対策の導入・拡充」に関する日本ホテル協会加盟ホテルと「ハイ・サービス日本300選」企業の差に対するt検定

t検定：等分散を仮定した2標本による検定

	ホテル	サービス
平均	3.8125	3.215686
分散	1.091755	1.452549
観測数	48	51
プールされた分散	1.277731	
仮説平均との差異	0	
自由度	97	
t	2.62547	
P(T<=t) 片側	0.005027	
t境界値 片側	1.660715	
P(T<=t) 両側	0.010055	
t境界値 両側	1.984723	

表-16 女性の活躍推進の取り組み全体に対する、女性の活躍推進は企業の成長につながるかと考えるホテルと、そうでない/どちらでもないかと考えるホテルの差に対するt検定

t検定：等分散を仮定した2標本による検定

	つながる	つながらない/ どちらでもない
平均	2.956349206	2.901785714
分散	0.316626174	0.230548469
観測数	36	12
プールされた分散	0.296042375	
仮説平均との差異	0	
自由度	46	
t	0.300847545	
P(T<=t) 片側	0.3824432	
t境界値 片側	1.678660414	
P(T<=t) 両側	0.7648864	
t境界値 両側	2.012895599	

表-17 女性の活躍推進の取り組み全体に対する、女性の能力や適性に性差があると考えるホテルとそうでないホテルの差に対するt検定

t検定：等分散を仮定した2標本による検定

	性差あり	性差なし
平均	2.720238	3.041667
分散	0.20712	0.373087
観測数	18	18
プールされた分散	0.290104	
仮説平均との差異	0	
自由度	34	
t	-1.79031	
P(T<=t) 片側	0.041156	
t境界値 片側	1.690924	
P(T<=t) 両側	0.082312	
t境界値 両側	2.032245	

参考文献

- (1)総務省統計局（2014）統計Today No.82
<http://www.stat.go.jp/info/today/082.htm> 2016年11月18日最終閲覧
- (2)厚生労働省（2016）新規学卒者の離職状況
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000140526.html> 2016年11月18日最終閲覧
- (3)公益財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター（2015）生産性研究レポート No.029 日本の生産性の動向2015年版
http://www.jpc-net.jp/annual_trend/annual_trend2015_full.pdf 2016年11月18日最終閲覧
- (4)内閣府（2015）「選択する未来」委員会報告 解説・資料集（1）総人口
http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentakus2_1.html 2016年11月18日最終閲覧
- (5)OECD（2014）“Balancing paid work, unpaid work and leisure”
<http://www.oecd.org/gender/data/balancingpaidworkunpaidworkandleisure.htm> 2016年11月18日最終閲覧
- (6)井上仁志（2015）「女性の活躍推進に向けた雇用の現状と課題：女性雇用の実態からの考察」、『大阪産業大学経営論集』第16巻、第2・3合併号、pp.133-154

- (7) 杉田あけみ (2015) 「雇用形態別、配偶関係別、子どもの有無別「仕事をしていく上で特に重要だと思う“女性の活躍”のための施策・取組」—「女性の働き方に関するアンケート」調査報告書から—」、『千葉経済大学短期大学部研究紀要』、第11号、pp.67-76
- (8) 石塚浩美 (2015) 「企業における女性リーダーのキャリアと「女性活躍政策」」、『自由が丘産能短期大学紀要』、第48号、pp.17-31
- (9) 吉川福利、敷田麻実 (2011) 「宿泊業における労働者の就業状況への考察」、『第26回 日本観光研究学会全国大会学術論文集』、pp.105-108
- (10) 石塚浩美 (2007) 「中国における男女間職業分離仮説の実証分析—お茶の水女子大学F-GENS中国（北京）パネル調査2004の小分類職種データを用いて—」、『F-GENS ジャーナル』、9、pp.39-46
- (11) 上林千恵子 (2001) 「中小企業の育児支援と育児休業制度：中小企業19社の事例から」、『社会志林』、47（3）、pp.129-158
- (12) 飯嶋好彦 (2011) 『フル・サービス型ホテル企業における女性の人的資源管理』、学文社
- (13) Karatepe, Osman M. (2010) “The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion : Does work social support make a difference?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.22 No.6, pp.836-856
- (14) Karatepe, Osman M. (2013) “The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job Performance: The mediation of emotional exhaustion”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.25 No.4, pp.614-634
- (15) Choi, H. J. and Y. T. Kim (2012) “Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.24 No.7, pp.1011-1028
- (16) Wang, E. S-T. (2014) “The effects of relationship bonds on emotional exhaustion and turnover intentions in frontline employees”, *Journal of Services Marketing*, Vol.28 No.4, pp.319-330
- (17) Blomme, R. J. et al. (2010) “Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol.10 No.4, pp.269-285
- (18) 日本ホテル協会 <http://www.j-hotel.or.jp/> 2016年11月18日最終閲覧
- (19) サービス産業生産性協議会 http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=31 2016年11月18日最終閲覧
- (20) 経済産業省 (2006) 社会人基礎力 <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/> 2016年11月18日最終閲覧

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】