

【研究ノート】

宿泊業の生産性向上と人材確保に関する試論

大野 富彦

経営学研究室

An Essay on Improving Productivity and Securing Human Resources in the Ryokan Business

Tomihiko OHNO

Management Studies

Abstract

In this paper we discuss about improving productivity and securing human resources of the ryokan business focusing on the added value. For improving productivity, it is required to save the labor input or increase the added value, however, there are not considerations in previous discussions on this point. In tourist destination, the ryokan business play an important role, this paper emphasizes the importance of little by little innovation and management's stance on it. And this paper suggests that building competitiveness of the ryokan business by improving productivity and securing human resources is a successful way to improve the competitiveness of tourist destination.

キーワード：宿泊業，生産性向上，付加価値，人材確保，経営者

1. はじめに

本稿は、宿泊業の生産性向上と人材確保について試論を展開するものである。宿泊業は、観光地における旅行消費全体の中で大きな割合を占め、また、飲食サービス等の他業種とくらべても大きな経済波及効果をもたらしているなど、地域経済の中核を担っている。国も、地方創生、地域活性化の切り札として、観光産業・宿泊業に期待を寄せている。ここ数年は、新型コロナウイルス感染症の影響により、需要が大きく落ち込むなど厳しい状況に置かれているが（観光庁，2023a，p.4），ここにきて明るい兆しが見えてきている。観光庁が公表した6月の宿泊旅行統計（2023年7月31，1次速報）によると、国内の宿泊業（ホテル・旅館）に宿泊した日本人・外国人の総数は延べ4626万人となり、2019年同月比で1.0%増え、3年5カ月ぶりにプラスに転じた（上毛新聞，2023年7月31日）。デー

タを見る限り回復基調だと言える！。

ここで、本稿で議論する宿泊業の範囲を示す。総務省の産業分類コードでは、宿泊業は「旅館・ホテル」「簡易宿所」「下宿業」「その他の宿泊業」と分類され、また、旅館業法では、「旅館・ホテル営業」「簡易宿所営業」「下宿営業」の3つに分類されている。いずれにしても、両者とも旅館とホテルをひとくくりにし、後に示す観光白書等での宿泊業の内容は、主に「旅館・ホテル」を指す。今日、全国展開するホテルチェーンや外資系のホテルが観光地に増えてきており、そうしたホテルには温泉付き、大浴場付きのところもあり、旅館とホテルの区別があいまいになってきている。したがって、この2つを合わせて統計処理することにはそれなりの合理性がある。統計上は一緒になっているが、本稿が念頭に置くのは旅館である。観光庁のアフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会・第1回（令和3年11月25日）資料1「観光を取り巻く現状及び課題等について」には平成4年から平成30年までの旅館とホテルの軒数と客室数の推移が示されている。そこには、旅館は右肩下がり、ホテルは右肩上がりで推移という、旅館を念頭に置く本稿の立場からすると、衝撃的な状況が示されている（観光庁、2021a, スライド15）。これにはいくつかの理由が考えられる。旅館の多くは中小企業である。財務に問題を抱えていたり、後継者がいない等の理由で廃業になってしまったりして減少している。あるいは、経営不振の旅館を、たとえばホテルチェーンが買収して再建したりして、結果的に、ある程度の規模のホテルに転換されるなどである（日本政策金融公庫、2020, pp.3-4）。このように見ていくと、この先、旅館はどうなっていくのか、その存続は危ういと言わざるを得ない。本稿が厳しい状況の旅館を念頭に置くのは、軒数が減少していることを嘆いているからだけではない。旅館は、地元（観光地）との結びつきが強く地域経済への貢献が大きいこと、そしてなによりも、旅館は日本の文化を象徴する一つだと考えるからである。特に、インバウンド（訪日外国人観光客）にとっては日本文化を体験できる有力な資源としての役割が大きいと言える（日本政策金融公庫、2020, はしがき）。

さて、本稿では、観光地における宿泊業（主に、旅館）を検討していくが、先に指摘したように、その状況は厳しい。次章にて、さらに厳し状況を示すことになるが、本稿は宿泊業が抱える課題の中で、生産性と人材の確保について議論していく。宿泊業が生き残っていくためには、生産性を高め、利益を上げていく必要があるが、仕事の性質上、接客等、働いている人（スタッフ）の貢献が求められる²。したがって、宿泊業としては、その宿に合った人の確保が求められる。一方、働く側にとっては、魅力的な宿泊施設に思えたとしても、それなりの見返り（賃金）がなくては貢献する意欲がわかないと思われる。先行研究には、生産性と賃金の間に正の相関関係を認めるものがある（森川、2018, p.11）。また、生産性の向上が賃金の上昇をもたらすという因果関係を認める研究もある（Carlsson et al., 2016, p.1739）。これらを参考にすると、まずは生産性向上に取り組む実践的な方策が求められ、この点を本稿の目的とする。すなわち本稿の目的は、生産性向上と人材確保の現状と課題を整理したうえで、喫緊の課題と言える宿泊業の生産性向上の実践・実現において強く求められることを提示することである。

2. 宿泊業の現状と課題および取り組み策

本章では、宿泊業の現状と課題について、観光関連機関の報告書、観光白書、その他の文献を手掛かりにして述べていく。まずは観光全体に影響を及ぼす要因を見ていく。

2.1. 観光全体について

世界観光機関及び国連開発計画（2017）は、「世界で最も急速に成長している経済部門の一つとして、観光は雇用と富の創出、環境保護、文化の保全、そして、貧困の削減に欠かせない貢献をしているとの認識が高まっています」（世界観光機関及び国連開発計画，2017，p.4）と述べ、観光を経済における成長部門の一つとしている。インバウンドの成長などを踏まえるとこの指摘はその通りだと言える。しかし、中長期的に見てみると、我が国の観光全体にはマイナスの影響を及ぼす、人口減少・少子高齢化という課題がある³。観光庁（2021a）は、観光全体に影響を及ぼす「人口減少・少子高齢化の推移・予測」のデータを表1のように示している。

表 1. 人口減少・少子高齢化の推移・予測

人口減少	2015 年の総人口約 1.27 億人から、2052 年には1 億人程度となり、2065 年には約 8800 万人に減少する見通し
少子高齢化	2015 年の総人口に対する 65 歳以上の割合は約 27%。今後も少子高齢化が進行し、2065 年には約 38%が 65 歳以上となる見通し
生産年齢人口（15～64 歳）	2015 年の生産年齢人口は約 7700 万人。2065 年には約 40%減少し約 4500 万人となる見通し

出典：観光庁（2021a，p.2）を参考にして作成

総人口と生産年齢人口が減少するのは少子高齢化によるところが大きい。これは観光に限らず我が国全産業に影響を及ぼす要因であるが、人口が減少していけば、旅行する人の割合は低くなっていき、生産年齢人口が減少していけば、宿泊業等で働く人の割合が（日本人という範囲においては）低くなっていくことを意味する。旅行者・労働者における高齢者への期待⁴、それに DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組み等は、こうした人口減少・少子高齢化の推移を反映したものとも言える。

2.2. 生産性について

次に宿泊業の生産性について見ていく。本稿で議論する生産性は、労働生産性についてである。森川（2018，pp.17-18）に分かりやすい説明があるので、そのまま引用する。

これは一定の期間（例えば1年間）に労働者1人1時間当たりどれだけの付加価値が生み出されたかという数字である。分子にあたる付加価値は、経済全体の場合にはGDP、個々の企業では売上高から原材料・光熱費などの費用を差し引いた数字、ざっくり言えば粗利である。

定義上、労働生産性を向上させる方法は、分母の労働投入量を節約するか、分子の付加価値を増やすかの2つである。最近のような労働力不足の下で貴重な労働力をどれだけ効率的に使うかが課題であることは言うまでもないが、ユーザーのニーズが強い新しい製品やサービスを生み出すことによって付加価値を高めることも労働生産性の上昇につながる。

宿泊業の生産性（労働生産性）は、全産業とくらべてかなり低い。コロナの影響でここ数年のデータについては慎重に見る必要があるが、コロナ禍前であっても、宿泊業は全産業より約200万円低くなっている（図1を参照）。令和5年版観光白書では、「日本では、旅行需要の季節変動が大きいため、需要拡大期に短期の雇用を増加させ接客等に対応する形態もみられる。このような雇用の波動性は、労働者の知識・スキルの継続的な蓄積による労働生産性向上の制約要因になっている可能性がある」（観光庁、2023b, p.31）と指摘している。たしかに、宿泊業等のサービス業の場合、かたちのあるモノと違い、需要と供給のバランスをとることが難しい。週末やゴールデンウィーク、お盆、正月などは、大勢の観光客で賑わい、宿泊業も忙しい。パートやアルバイトに頼って対応するところもある。半面、平日は観光客がまばらなところもあるため、抱えている従業員（特に、正規雇用者）の有効活用という点で課題が出てくる。今日空いている部屋を明日販売することはできず、宿泊業によっては値下げして予約を期待するところもあるし、（特に家族経営の中には）意図的に平日の予約を取らないところもある。さらに、気象状況の影響を受けやすい産業でもあり、大雨や台風等によっては、予約がキャンセルになってしまうなど、不安定要素も多い。宿泊業の生産性を高めるには、その産業の特性上、有利とは言えない要素が多く、それを踏まえた生産性の向上策が求められるのである⁵。

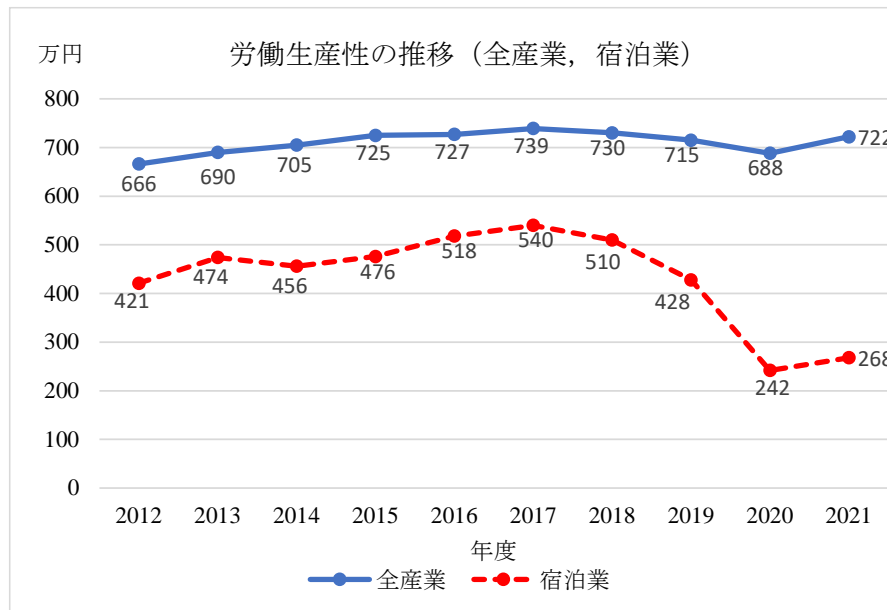


図 1. 労働生産性の推移（全産業，宿泊業）

出典：観光庁（2023b, p.32）を参考にして作成

2.3. 人材確保について

宿泊業は他のサービス業と同様に、週末やお盆など、基本的には顧客が休みの時に働くことになる。また、勤務形態が変則的になりがちとなる。シフトによっては早朝や夜遅くまで働くことが常態となることもあるし、昼の数時間の休憩をはさんで長く働く、いわゆる「中抜け」の勤務体制をとるところもある。さらに、接客を伴う仕事が多量にあり、そこでは、顧客の希望にかなう適切な対応が求められる。かりに個人的な悩み等で気分がすぐれない場合でも、自身の感情をうまくコントロールして接客しなければならない、まさに感情労働（emotional labor）である（Hochschild, 1983, p.7）。こうしたことが新規採用や従業員の定着に影響を与えている可能性は否めない（宇佐川，2018，p.2）。

人材確保について、新規採用や従業員の定着に関係すると思われるデータを図 2 に示す。図 2 は、賃金（年間賃金総支給額）の推移（全産業，宿泊業）である。2018 年以降の推移をみると、宿泊業は 2020 年の 362 万円から減少傾向が続き、2022 年には 346 万円となっている。全産業は 2020 年から上昇傾向であり、その差が拡大している（観光庁，2023b, p.28）。この 346 万円（2022 年）という額をどのように理解すればよいか。特に、これから就職を考える若い世代にとっては、就職先としてどのようにうつるだろうか。今日、一定の収入を安心して得られ続ける、そうした仕事があるとは考えない方がよいのかかもしれないが、働いて得た金を貯蓄にまわしたり、結婚や子育てのために使用したりするのは自然のことである。はたしてこのような額で安心して結婚や子育てすることができるのか、安定した生活を送ることができるのか、その点を真剣に考え、必要な策をとっていく必要があると考える⁶。

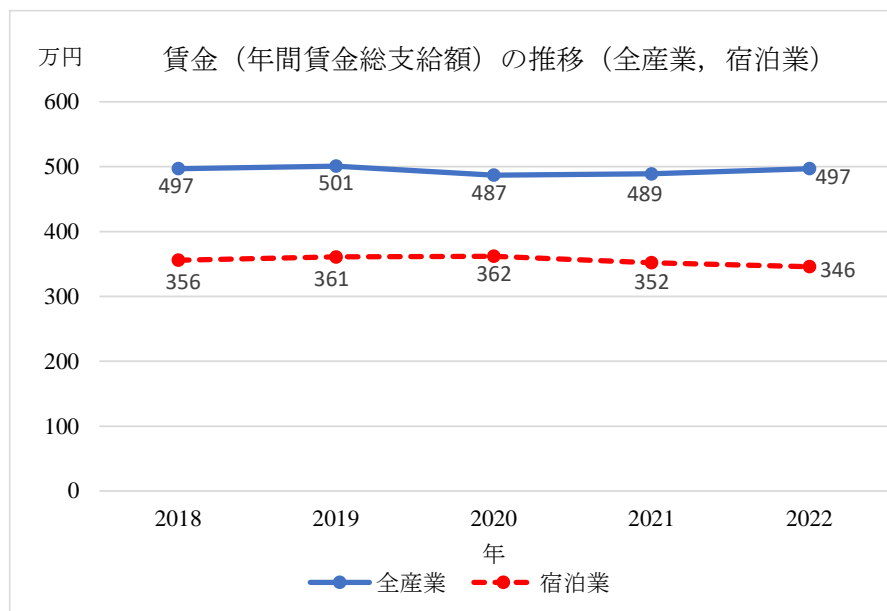


図 2. 賃金（年間賃金総支給額）の推移（全産業，宿泊業）

出典：観光庁（2023b, p.29）を参考にして作成

表 2 は，2022 年の宿泊業の雇用状況に関するデータである。正規雇用者数が 22 万人（雇用者数の 46%），非正規雇用者数が 26 万人（雇用者数の 54%）となっており，宿泊業は全産業とくらべて非正規雇用者の割合が高い（観光庁，2023b, p.29）。これは，先に述べた需要と供給のバランスをとるのが難しいことが理由の一つだと思われる。正規雇用については，すなわち固定費になるものであり，たとえば休日の予約状況に合わせて正規雇用を増やすと，これも先に述べたように，平日の従業員（正規雇用者）の有効活用という点で課題が出てくるのである。

表 2. 宿泊業の雇用状況

（単位：万人）

2022 年	雇用者数（役員を除く）	うち正規雇用者数	うち非正規雇用者数
全産業	5,699	3,597 (63%)	2,101 (37%)
宿泊業	48	22 (46%)	26 (54%)

出典：観光庁（2023b, p.29）

次に，定着についてである。統計上，宿泊業と飲食サービス業を含めたデータになるが，2021 年の宿泊業，飲食サービス業の入職率は「生活関連サービス業，娯楽業」に次いで 2 番目に高く，23.8%となっている。また，離職率は最も高く 25.6%となっており，人材の流動性が高いことが分かる。

宿泊業は恒常的に人手不足の状態にある（観光庁，2023b, pp.29-30）。特に，新型コロナウイルスが感染症法上の分類の 5 類に移行され（2023 年 5 月 8 日），行動制限が緩和されるに伴い人流が戻ってきたことにより，多くの業種で人手不足が深刻化している。帝国データバンクが行った「人手不足に

対する企業の動向調査（2023 年 4 月）」では、宿泊業（旅館・ホテル）の正規雇用者の人手不足企業の割合は 75.5%と全業種の中で最も高く、また、非正規雇用者は、飲食店が 85.2%でトップとなり、宿泊業（旅館・ホテル）（78.0%）がそれに続く結果となっている。いずれにしても約 8 割の宿泊業が人手不足という状況である（帝国データバンク，2023，p.1）。

2.4. 宿泊業の生産性向上と人材確保に向けた取り組み策

ここまで、生産性向上と人材確保を中心に宿泊業の状況を見てきた。観光産業・宿泊業は、地方創生、地域活性化の切り札として期待されていることから、国は様々な支援策を講じている。コロナ禍における各種支援策はその一つであるし、ガイドライン等の作成・公表もそうである。表 3 は、生産性向上や人材に関わる資料（ガイドライン、事例集）の一覧である。国としては、これらの資料を手掛かりとして、宿泊業が生産性向上に主体的に取り組むことを期待している。

表 3. 生産性向上や人材に関わる資料（ガイドライン、事例集）の一覧

資料名	発行元	発行年月 or 年度
旅館業の人材育成のために	厚生労働省	2013 年 3 月
宿泊業の生産性向上事例集	観光庁	2016 年度
宿泊業の生産性向上事例集 2	観光庁	2019 年 3 月
今日から実践！収益力向上に向けた取組みのヒント （旅館・ホテル編）	厚生労働省	2019 年 3 月
宿泊業の生産性向上事例集 3	観光庁	2020 年 3 月
宿泊業の生産性向上ガイドライン	観光庁	2021 年 3 月（参考文献では、観光庁（2021b）と表記）
宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン	観光庁	2023 年 3 月（参考文献では、観光庁（2023a）と表記）
ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン - 持続可能な観光地域づくりに向けて -	観光庁	2023 年 3 月（参考文献では、観光庁（2023c）と表記）

出典：観光庁・厚生労働省より筆者作成

これら資料には、「業務の棚卸」「マニュアル化」「シフト改善」「IT 化」など項目別に書かれているものが多い。また、豊富な事例や改善の効果を盛り込んでいるのも特徴的である。人材の育成については、能力を評価するシートが付いているなど、各資料は、宿泊業の生産性向上や人材確保に有効なツールとなっている。ただ、もう少し深く検討していくと、生産性向上や人材確保に役立つ別の切り口が見えてくるように思われる。はじめに述べたように、生産性の向上により賃金の上昇が期待で

きることから、以下の論理が仮說的にはあるが成り立つものと思われる。すなわち「生産性向上→賃金の上昇→人材確保の可能性」という論理である。宿泊業で働こうとする誘因には、賃金以外にもあると考えられるが、現状（2022 年は 346 万円）の額を少しでも上回ることで人材を確保できる可能性があると考え、そのためには、生産性を深く検討する必要があるのである。次章にてこの点を検討していく。

3. 分母と分子に分けた生産性向上の検討

生産性（労働生産性）を向上させる方法には、分母の労働投入量を節約するか、それとも分子の付加価値を増やすかの 2 つがある（森川, 2018, p.18）。この先の議論では、宿泊業の生産性向上策をこの分母と分子に分けた場合に、どのようなことに留意したらよいかを検討することにより、本稿の目的の「喫緊の課題といえる宿泊業の生産性向上の実践・実現において強く求められること」を提示していきたい。

3.1. 分母の労働投入量について

ここでは労働投入量に関して 2 点指摘する。一つは、労働投入量の柔軟な調整についてである。森川（2016）によると、労働投入量の柔軟な調整は、需要の時間的・季節的変動の大きい宿泊業等のサービス業で重要性が高く、実際、時間単位での人員配置を最適化することによって生産性向上が実現できることも分かってきているという。ただし、これには非正規雇用問題とも関連しており注意を要する（森川, 2016, p.102）。たしかに労働投入量を調整できればよいが、現在の宿泊業の状況を見る限り、この点には限界があるように思われる。宿泊業は非正規雇用者に頼る割合が高く（表 2 を参照）、すでに可能な調整努力をしていると思われる。そして、なによりも、人材不足であり投入したくとも投入できないといった状況である。

もう一つは従業員の高齢化についてである。2017 年時点のデータであるが、宿泊業における 60 歳以上の従業員の割合は約 3 割に達している（藤山, 2023, p.79）。本稿注 4 を参考にすると、今後も従業員の高齢化率は上昇していくものと予想される。この点については以下のような懸念の声がある。

『若者が少なく、高齢者が多い職場』というイメージが若年層の就労のハードルになれば、『若年層の入職が減少するとともに、より良い職場環境を求める離職が増加し、一段と就業者の高齢化が進行する』という悪循環に陥る恐れがある」（藤山, 2023, p.79）。また、アトキンソン（2018）は次のように述べている。「たしかに、これからさまざまな分野で技術革新が進み、高齢者が働き続けることが今よりは容易になるでしょう。しかし、それでも高齢者や 90 歳を超える超高齢者が、現役世代と同じように働き、同レベルの生産性を発揮できると考えるのには無理があります」（アトキンソン, 2018, p.39,）。これらの指摘は理解できるが、「人生 100 年時代」と言われる今日において、元気なシニアに活躍してもらう、という考え方もあり得ると思われるため、本稿はこの点に関する良し悪しの判断は避けたい。

このように見ていくと、分母の労働投入量を調整するには困難を伴うことが分かる。ただ、現場の感覚としては、(すでに可能な調整努力はしているが) できれば分母を何とかしたいという気持ちになるのではないだろうか。分母のほうが即効的な効果を期待できるといった側面がある。非正規雇用者に頼る割合をより高めたり、ITによる自動化・機械化を進め効率的にしたりするなどで、財務上の(短期的な)効果はたしかに上がる。しかし、効率と生産性は異なる概念である。自動化・機械化が人による接客を期待する顧客の満足を損なってしまったら、それは分子の付加価値を下げってしまう、ということになる。2020年版中小企業白書にも、「分子である『付加価値額』を増やすアプローチでの労働生産性の上昇が、より重要といえよう」とあり(中小企業庁, 2020, II-4)、いかに付加価値を高めるかについての方策とその実践が求められよう。

3.2. 分子の付加価値について

付加価値に関しては、表3に紹介した「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」が作成・公表されている。これは、宿泊業が高付加価値化に向けて取り組むべき事項について「経営状況」「人事・労務環境」「IT活用状況」の3つの分野で整理したものである(観光庁, 2023a, p.6)。ただ、このガイドラインも、分母と分子に分けた検討はない。そもそも分母の労働投入量とくらべて分子の付加価値を高めることには悩ましい点がある。付加価値とは、売上高から原材料・光熱費など外部からの調達費用を差し引いたものになる。財務的にはその数字で、粗利にあたる(森川, 2018, p.18)。粗利(付加価値)がどの程度になるかは、どのくらいの価値を付け加えて市場で販売することに成功したかに依存し、その付加価値から、従業員への人件費や借入金の金利などが支払われ、その残りが利益となる(伊丹・加護野, 2003, pp.2-3)。ここで悩ましいのは、価値を付け加えて販売に成功するかどうかは、顧客がその製品・サービスを受け入れてくれるかにかかっている、ということである。つまり、価値は顧客が決めるものであり、顧客の顕在・潜在ニーズを源泉として、何を付加するのかを決める必要がある(田尻, 2022, p.22)。特に、潜在ニーズは顧客自身もよく分からず、提案されてはじめて「実はそのような製品・サービスを求めていた」と、後から気づくといった性質のものである。そうしたニーズをよむ力が宿泊業には求められるのである。我々は、価値や付加価値を普段なにげなく見たり使ったりしている可能性があるが、それを高めることは容易ではない。しかし、本稿はこの付加価値に着目した生産性向上を強調したい。

4. 議論：付加価値に着目した生産性向上について

まず、アトキンソン(2018)の付加価値に関する議論を紹介する。図3は、日本が今までとってきた付加価値の戦略、図4はあるべき姿の戦略をイメージした図である。「日本では失われた25年間、企業は金利が下がっていても積極的な投資をせず、また従業員の給料を上げどころか逆に下げて、利益を増やし、内部留保金を増やしました。しかし、もっとも重要な付加価値が高まっていないので、生産性が上がらないのです」(アトキンソン, 2018, pp.74-75)。あるべき姿は、「付加価値の取り合い

から脱却し、一刻も早く『すべての関係者の受け取る価値を増やす』方向に転換すべきです」(アトキンソン, 2018, p.76) と、アトキンソンは指摘している。図4を見れば分かるように、徐々にでも大きく(多く)なっていくことが付加価値のあるべき姿である。それにより、たとえば、重要な関係者である従業員の受け取る給料が年々上がっていくことが期待できる⁷。

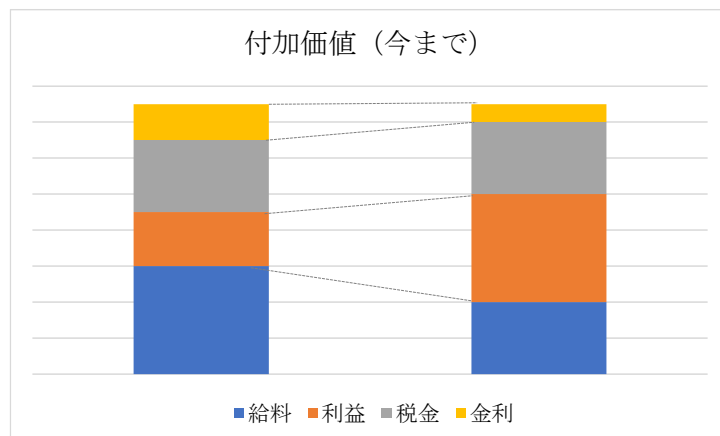


図3. 付加価値 (今まで) のイメージ

出典：アトキンソン (2018, p.75) を参考にして作成

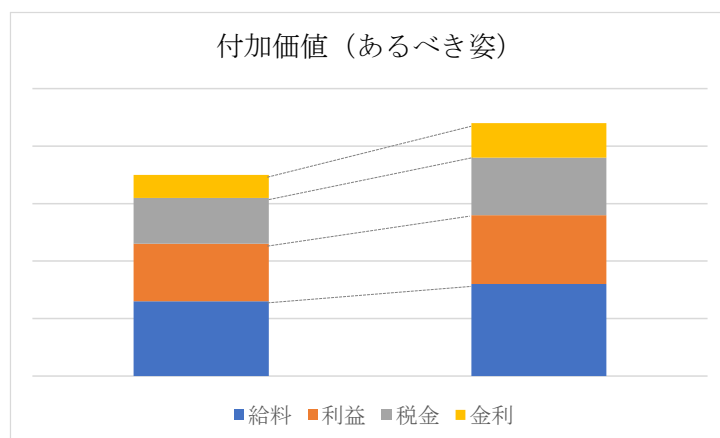


図4. 付加価値 (あるべき姿) のイメージ

出典：アトキンソン (2018, p.77) を参考にして作成

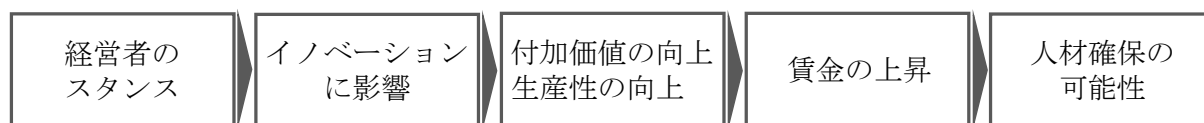
アトキンソン (2023) では、付加価値を高めて生産性を向上させるうえでのイノベーションの重要性が指摘されている。従業員の給料を上げるには、少しずつイノベーションを起こす必要があるという (アトキンソン, 2023, p.42)。ここでのイノベーションは、革新的な製品・サービスを創造することに加えて、業務の改善などを含めた広い意味で使われていると思われる。少しずつでも新しいことに取り組んでいくことが重要であり、過去のやり方を継続すること、変わらないことは、付加価値を上げることにはつながらず、逆に下がっていく可能性がある、と認識した方がよい。

さて、宿泊業の多くは中小企業であり、少しずつのイノベーションをどう考え実践していくかは、

経営者のスタンスによるところが大きい。「経営者の成長意欲やスキルの有無が、その戦略の構想と実行に大きな影響を与える可能性が考えられる」（中小企業庁，2023，Ⅱ-31）のである。経営者と生産性の関係について、アトキンソン（2019）は、戦略系コンサルティングファームのマッキンゼーが作成したレポートをもとにして、生産性向上の足かせは、各国経済の大半を占める中小企業の経営者の質が低いことが問題である、と容赦のない指摘をしている（アトキンソン，2019，p.166）。森川（2016）は、業種や企業規模、ITの活用といった観測可能な企業特性では説明できない「経営の質」が生産性に大きく影響しているとしている。特に、サービス業（宿泊業）の多くは「生産と消費の同時性」という特徴を持つため、市場の地理的な範囲が限定され、製造業とくらべて国際競争に直面する機会が少なく、したがって、市場からの競争圧力が弱い。市場からの競争圧力が弱いとすれば、相対的に経営者のスタンスの重要性が高くなっていく（森川，2016，pp.92-93），としている。今日のインバウンドの動きから、観光産業は世界が市場となっており、森川のこの指摘が宿泊業に当てはまるかは議論の余地があるが、製造業との比較においては、妥当な指摘だと思われる。

先に、価値は顧客が決めるもので、顧客の顕在・潜在ニーズを源泉として、何を付加するのかを決める必要があり（田尻，2022，p.22），そうしたニーズをよむ力が宿泊業には求められると述べた。これまでの議論より、このニーズをよむ力は経営者のスタンスによるところが大きい。ニーズをよむには社会全体の動きや業界情報、そして何よりも顧客に関する情報等、様々な情報を収集し、それらと自社（宿泊業）の特徴等を照らし合わせてどのようなことをすべきかを分析し、イノベーションにつなげる必要がある。様々な情報を分析することについて、2023年版中小企業白書にて興味深い指摘がされている。経営者就任前後の成長意欲の変化について、「成長意欲が高まった」企業の経営者の方が「成長意欲が高まらなかった」企業の経営者より、第三者との交流が、よくあった、時々あったと回答し、このことから、「外部との交流が経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性が示唆される」（中小企業庁，2023，Ⅱ-33）としている。交流先については、「同業種の経営者仲間」や「異業種の経営者仲間」が多い。このことから、「業種を問わず、経営者仲間との積極的な交流が、経営者の成長意欲を喚起することにつながる可能性が示唆される」（中小企業庁，2023，Ⅱ-34）としている。付加価値を高めて生産性を向上させるにはイノベーションが重要であるが、このイノベーションには経営者のスタンスによるところが大きいし、さらにその前段階の情報の収集・分析にも、他の経営者との交流を持とうとする経営者のスタンスによるところが大きい、ということになる。これまでの議論をまとめると、図5のような一つの流れを示すことができる。宿泊業の多くは中小企業であり、経営者の役割が大きい。自社（宿泊業）に合った人材を確保するにはそれ相応の賃金が必要で、それには生産性の向上が求められる。本稿では分子にあたる付加価値に着目した生産性向上を強調した。付加価値を高めるには、少しずつのイノベーションが重要になるが、それにはなによりも経営者のスタンスによるところが大きく、他の経営者と積極的に交流して情報収集・分析するか、それとも消極的かが経営者の成長意欲の度合、そしてイノベーションに影響する。図5は極めて単純だと思われるであろうが、喫緊の課題と言える宿泊業の生産性向上の実践・実現において、強く求められる本

質とも言える一つの流れを示したものにほかならない。



- ・成長意欲：高い/低い
- ・経営者仲間等との交流：積極的/消極的

図 5. 宿泊業の生産性向上と人材確保に関する一つの流れ

出典：筆者作成

最後に、実践するうえでの留意点を述べる。宿泊業経営者の経営に対する考えやスタンスは様々であり、また、誰かがある者（宿泊業の経営者など）を強制的に指導しようとしても、それはまずできない、と考えたほうがよい。したがって、最初は数人でもよいので、成長意欲のある経営者が自分の経営する宿について、図 5 の流れを実践し、その過程や結果（経営成果）を他の経営者等と交流する際に可能な範囲でオープンにすること、そして、交流に参加しない経営者にも成長意欲を刺激できるような何らかの仕組みを検討した方が望ましいであろう。この仕組みの研究については今後の課題としたい⁸。

5. おわりに

本稿は、宿泊業の生産性向上策を分母の労働投入量を節約するか、それとも分子の付加価値を増やすかに分けた場合に、どのようなことに留意したらよいかを検討することにより、本稿の目的の「喫緊の課題といえる宿泊業の生産性向上の実践・実現において強く求められること」を検討した。これまでの宿泊業の生産性に関する議論や国が作成・公表している資料には、生産性向上策を分母と分子に分けたり、経営者のスタンスやイノベーションにまでふれて議論したりするものは見られない。この点が本稿の独自性と言える。

本稿は、観光地で重要な役割を担う宿泊業が、少しずつのイノベーションを実践し、付加価値（生産性）を向上させていくこと、そしてそれには経営者のスタンスが重要であることを強調した。宿泊業の生産性が高まりよい人材を確保することができ、そして彼ら彼女らの活躍により宿泊業の競争力を高めていくことができれば、それは結果的に観光地の競争力向上にもつながるのである。観光地の知名度を上げ、多くの客を呼び込むためには、イベントを開催したり SNS を活用したプロモーションを展開したりすることの方が分かりやすい。本稿はそうした取り組みを否定するわけではなく、宿泊業からみた観光地活性化のアプローチであると言える。真に求められるのは、観光地全体での取り組みと宿泊業等の事業者の取り組みの相互補完的な活動を実践していくことだと考える。相互補完的な活動の実践には、自身の宿（宿泊業）や観光地をよくしていきたいと強く思う、経営者の役割が重要であるとする。その意味でも、先に挙げた、経営者の成長意欲を刺激できるような何らかの仕組み

を検討するという、残された課題を研究していく必要がある。

註

1. 一方で課題もある。観光地の中には、コロナ禍前に深刻な問題となった「観光公害」に悩まされているところがある。「観光公害」とは、観光客の急激な増加により地域や住民にもたらす弊害を公害にたとえた表現のことで、たとえば、京都や鎌倉、バルセロナ（スペイン）、ベネチア（イタリア）等、国内外の観光地で起こっている問題である。
2. IT やロボットの活用も考えられるが、本稿では、この先においても人による接客がなくなるとは考えていない。
3. これらの課題の影響は徐々にあらわれてくるため、すぐに対応すべきか判断に迷う宿泊業もいるかもしれない。しかし、この後に示す生産性や人材確保に関わる課題と同じように、かなり前から指摘されていたものであり、問題が起きてからでは遅い。そうした意味で、中長期的な視点を持ち、起こり得る問題に対してどのような対策をとるべきかのシナリオを持つことは、企業経営さらには地域の経営（行政含む）にとって必須のことだと思われる。
4. 厚生労働省によると 70 歳以上でも働ける制度のある企業は 2022 年に 39%に達し、定年が 65 歳以上の企業も 25%に上るなど、日本企業でシニア人材の比重が高まっているという（日本経済新聞、2023 年 8 月 6 日）。また、本稿で議論はしていないが、外国人労働者の活用も論点として挙げられる。これについては別の機会に発表したい。
5. この点に関して、需要の平準化についての主張がある。たとえば、2022 年 11 月 8 日に開催された第 24 回日経フォーラム「世界経営者会議」での講演で、星野リゾート（長野県軽井沢町）の星野佳路代表は、「（旅行産業の）生産性をあげるためには休日の分散が必要だ。滞在日数も伸び正規雇用も増えてくる」と主張している。休日の分散は需要の平準化につながるものであり、筆者は、星野代表の主張に賛成の立場である。しかし、現時点では、この方向には向かっていないようである。
6. 誤解のないように述べるが、筆者は宿泊業が魅力的な就職先になって欲しいとの思いで、観光や宿泊業の研究を進め、本稿を執筆している。後に議論するが、付加価値を高めるためには何らかのイノベーションが必要である。宿泊業はそうしたイノベーションを起こす転換期にあるのではないかと考えている。
7. 給料が上がるかどうかは、最終的には経営者の判断によるので、「期待できる」としている。
8. この研究を進めるうえで参考となる宿泊業経営者の取り組みがいくつかあり、現在、予備的な調査を進めている。また、筆者のこれまでの研究も参考になると考える。たとえば、大野（2019）、大野（2022）を参照。

参考文献

- [1] Carlsson, M., J. Messina, and O.N. Skans (2016). “Wage Adjustment and Productivity Shocks,” *The Economic Journal*, Vol.126, No.595 (SEPTEMBER 2016), pp.1739-1773
- [2] 中小企業庁 (2020) 『中小企業白書・小規模企業白書 (2020 年版)』,
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/chusho/99Hakusyo_zentai.pdf (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [3] 中小企業庁 (2023) 『中小企業白書・小規模企業白書 (2023 年版)』,
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [4] デービッド・アトキンソン (2018) 『新・生産性立国論』 東洋経済新報社
- [5] デービッド・アトキンソン (2019) 『日本人の勝算: 人口減少×高齢化×資本主義』 東洋経済新報社
- [6] デービッド・アトキンソン (2023) 『給料の上げ方: 日本人みんなで豊かになる』 東洋経済新報社
- [7] 藤山光雄 (2023) 「コロナ禍後を見据えた観光業の雇用改革に向けた課題ー労働生産性の向上と雇用の安定による人手不足克服が急務ー」 『JRI レビュー』, 2023, Vol.2, No.105, pp.67-95
- [8] Hochschild, Arlie Russell (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press
- [9] 星野佳路 (2022) 「休日分散すれば滞在日数・雇用増」 世界経営者会議 (2022 年 11 月 8 日),
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC047ZJ0U2A101C2000000/> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [10] 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』 日本経済新聞出版
- [11] 上毛新聞 (2023) 「6 月宿泊旅行統計 コロナ禍前超え」 2023 年 7 月 31 日
- [12] 観光庁 (2016) 「宿泊業の生産性向上事例集」 <http://www.shukuhaku-kaizen.com/> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [13] 観光庁 (2019) 「宿泊業の生産性向上事例集 2」 <http://www.shukuhaku-kaizen.com/> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [14] 観光庁 (2020) 「宿泊業の生産性向上事例集 3」 <http://www.shukuhaku-kaizen.com/> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [15] 観光庁 (2021a) 「観光を取り巻く現状及び課題等について 資料 1」 令和 3 年 11 月 25 日,
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001461732.pdf> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [16] 観光庁 (2021b) 「宿泊業の生産性向上ガイドライン」 http://www.shukuhaku-kaizen.com/wp-content/themes/shukuhaku_kaizen/data/low_mihiraki.pdf (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [17] 観光庁 (2023a) 「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」, https://syukuhakugyo-kigyotekikeiei.mlit.go.jp/assets/files/keiei_guidelines_v.1.2.pdf (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [18] 観光庁 (2023b) 『令和 4 年度観光の状況・令和 5 年度観光施策 (観光白書) 要旨』,
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001613736.pdf> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [19] 観光庁 (2023c) 「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン - 持続可能な観光地域づくりに向けて - 」 <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001595695.pdf> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [20] 厚生労働省 (2013) 「旅館業の人材育成のために」 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000093820.pdf> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [21] 厚生労働省 (2019) 「今日から実践! 収益力向上に向けた取組みのヒント (旅館・ホテル編)」
<https://www.fukuoka-seiei.or.jp/pdf/hint05.pdf> (2023 年 8 月 21 日アクセス)
- [22] 森川正之 (2016) 『サービス立国論 成熟経済を活性化するフロンティア』 日本経済新聞出版社
- [23] 森川正之 (2018) 『生産性 誤解と真実』 日本経済新聞出版社
- [24] 日本政策金融公庫 (2020) 「変革が求められる中小温泉旅館〜いかにして集客力を高めるか〜」

- 〔原稿受領日 2023 年 8 月 31 日〕