

# ホテルスタッフにおける職務満足

竹田 明弘

## 1 はじめに

本稿はホテルスタッフにおける職務満足、及びそれに関する職種間比較の事例調査である。これまで人的資源管理、組織行動論の分野においてQWLの概念を代表として労働の質や職務満足が着目されてきた。多くの雇用労働者が社会人としての人生の大半を組織（企業、非営利組織など種々の組織体）で過ごすことを考えると、充実した組織との関わりという議論が従業員の立場から派生するのは当然であろう。

近年、観光業の注目が高まっている。これには、観光立国の実現に向けて、2003年4月より、2010年度までに訪日外国人旅行者を1000万人まで拡大することを目標として、2003年より提唱されてきたビジット・ジャパン・キャンペーンなど政策誘導的な側面がある。また、わが国では、これまで国の経済発展を支えてきた製造業を中心とする産業が成熟化し、それに代わる新たな産業として観光企業に着目したことなどもあげられる。それゆえ、観光関連企業のマネジメント、ならびに観光関連企業に勤務する人材の養成、優秀な人材の採用などはわが国において緊要の課題である。

ただし、観光業を概念的に正確に定義することは極めて難しい。Pender (2005) は、観光におけるどのような定義も問題が残ることを指摘している。ビジネス出張は観光に含むのか、日帰りのレジャーはどうか、どの程度の距離が離れると観光になるかなど、観光には様々な問題がある。また、これが複合しているのも観光の定義を難しくしている。例えば、ビジネス出張の空き時間に、地域の名所をまわる事もあるだろう。観光の定義が極めて困難なのを前提とすると、観光業を定義することはさらに難しい。定義の限界はあるが、一般的に、交通・運輸業、飲食業、レジャー、宿泊業などが観光関連産業として考えられる。なかでも、宿泊業が最も中心的なプレーヤーになるのは言うまでもない。

ところが、厚生労働省雇用動向調査によると、観光業の中核である飲食・宿泊業における2007年度のわが国の離職率は実に35.0%、2006年において26.6%であり、わが国全体の全体離職率はそれぞれ15.4%、16.2%と比較しても、飲食・宿泊業の離職率は非常に高い。もちろん、これには飲食の離職率が含まれているし、さらに宿泊業はわが国の産業の中で比較的、同一業種内での企業間移動が可能な業種であることも影響していると思われる。とはいえ、わが国の宿泊業の付加価値を考えるにおいて、離職率の高さは見過ごすことができない問題である。そこで、従業員の職務満足やモチベーションをどのように高めていくかは、極めて重要な視点であろう。

また、宿泊業においては、ホスピタリティという概念が頻繁に提唱されている。そもそも、ホ

ホスピタリティとは、地縁・血縁を基礎とした共同体を基礎とした社会において、地域外からの来訪者の歓迎と、歓迎された来訪者の暗黙的な返礼を起源としている。そこには、ボランティアや博愛の精神、経済的な関係をベースとしない属人的な関係の構築が基礎にあった。しかし、近年、宿泊業では、実務家を中心として、顧客とのリレーションシップや顧客獲得戦略の一環として、ホスピタリティ=おもてなしのごとく、ホスピタリティが顧客サービスの1つとして議論されるようになってきた。サービス業中心の現代社会において、ホスピタリティの本源的な意味とは少し異なるホスピタリティ・サービスという新たな概念が派生してきたといえよう。

ホスピタリティ・サービスは、主として人によって提供されることは言うまでもない。対人サービスを前提とすると、サービス提供者の視点からの議論は不可欠である。役割コンフリクトなど種々のストレスを抱えた状態で、われわれは顧客に対しておもてなしや、少しでも顧客に喜んでもらおうとする気持ちを強くもてるだろうか。対人サービスが中心となるサービス業務、つまりヒューマン・サービスの分野では、サービスの提供者の管理が最も重要になる。Quality of Working Life (QWL)のごとく、従業員が満足して働くことができる職場環境要因や諸制度が求められる。ここでも、サービス提供者の職務満足が鍵になる。

このように、近年、宿泊業におけるキーワードのいずれにも、その企業やその職業で働くことの満足感、いわゆる職務満足が関与している。そういう意味では、調査の問題意識は理論志向より、むしろ実務志向からスタートしている。そこで、本稿では、宿泊業、とりわけ職種による分業が進んでいる都市型シティホテルを事例に、ホテル従業員の職務満足要因について分析する。調理部門、宴会部門、宿泊部門、管理部門など、ホテル組織はそれぞれ専門が異なる多様な職種で構成される。このような特徴を持つホテル組織において、今回の調査では(1)職務満足に関する要因のなかで、最も強い影響要因は何か。(2)それは職種によって相違はあるかの2点に着目する。

## 2 組織における離職の影響

飯島(2001)によると宿泊業の離職の特徴は早期退職者と若年離職者の多さだという。人と接する仕事がしたい、ホテルという憧れの場所で仕事がしたいなど、若者は目的を持って宿泊業に就職している。若者の離職は、観光人材の採用や、育成に大きな影響を与え、結果として、それが産業としての国際競争力や、プレゼンスの向上に深刻な問題をもたらすことが考えられる。マクロ的な雇用動向と産業の関係とは離れて、宿泊サービスを提供する企業においても、従業員の離職水準は企業の競争力、業績や付加価値に影響を及ぼす。もちろん、サービス企業において適切水準の離職率は必要である。離職率0%であることは別の問題を発生させる。サービス企業の活力を損なわせないためには、ある一定水準の離職率が不可欠なためである(Heskett et.al.,1994)。しかし、適正水準を超える離職率が生み出す問題の方が、企業にとっては深刻な問題であることは言うまでもない。

飯島(2001)は、ホテル業において、離職が組織にもたらす直接的な影響として、① 募集・損失に要した経費 ② 教育・訓練に要した費用 ③ 離職者の業務を補完するために要した費用の3項目、間接的な影響として、④ 離職の連鎖化 ⑤ 組織の不安定化 ⑥ 勤労モラルの低下 ⑦ 組織におけるコミュニケーションの劣化 ⑧ 統制・効率追求型人材管理手法への転換 ⑨ 生産性の低下 ⑩ 評判の棄損と顧客の損失の7項目のあわせて10項目をあげている。短期的にはこれらの要因は業績に大きな影響を与えることが考えられる。

離職の影響はこれだけにとどまらない。高い離職率は、中長期的には、従業員能力、組織能力に大きな影響を与えることで、企業としての競争力を低下させる。離職が恒常化する組織では、従業員にかかる教育コストは損失となる可能性が高くなるため、企業は教育にかかる費用を低下させるであろう。それが、結果として従業員の成長や能力向上に影響を与える。もちろん、モラルの低下した組織では、従業員の側からも能力蓄積の意欲にネガティブな影響を与える。さらに、高い離職率や離職の連鎖に伴い、組織が安定しないことは、組織能力の蓄積を困難にさせる。結果として、企業は独自性、差異性を構築することに一定の制約が加わり、企業としての競争力が低下していくことになる。

### 3 顧客満足とマネジメントサイクル

ホテル業において、顧客満足や顧客ロイヤリティを引き出す顧客サービスはどのようなものか。これは、実務家の最も大きな関心事であろう。最近では、それに付随してホスピタリティという概念も頻繁に聞かれるようになった。感動を与えるサービス、バリアフリーやユニバーサルデザイン、心からの気遣いなど、これに類する概念も、宿泊サービスでは多く見受けられる。もちろん、顧客に直接接する多くの現場の従業員は、顧客の喜ぶ顔がみたい、顧客に満足して帰ってもらいたいなど、純粋な気持ちでホスピタリティという言葉を使うケースが多いかもしれない。しかし、ホテル業において、宿泊サービスが主に貨幣によって価値交換されていることを考えると、これらの概念も、宿泊サービスに伴う一連の付加的行為、または上位概念として、機能的な交換関係の範疇にある事を完全に否定することは難しい。また、顧客自身も、従業員のホスピタリティやおもてなしの行為を、単なるサービスと認識するかもしれない。結局のところ、これらの新しい概念提示は、ホテル業において、顧客サービスの要求水準が高くなっていることと無関係ではない。

このように、宿泊サービスでは、顧客サービスに関する新しい概念が次々に登場している。激しい競争環境下において、組織は顧客満足を高めることで、業績につなげるべく積極的に新しい概念を導入している。しかし、そうしたサービスを実際に提供するのは従業員である。もちろん、宿泊サービスには調度品や施設など設備サービスも含まれるが、そのサービスは人(従業員)から人(顧客)へ直接的に、もしくはモノを介して間接的に提供される人的サービスが中心である。設備サービスと異なり、人的サービスは、従業員の姿勢、モラルなどがサービスの品質に影響

を与える。とりわけ、直接、顧客と接する現場の従業員が顧客満足に与える影響は大きい。

ところで、サービスの重要な特徴に生産と消費の同時性がある。サービスは、生産した製品を保管・蓄積して、それを販売時点や必要な時に配達するということはできず、顧客がサービスを求めた瞬間に、スタッフはサービスを開始しなければいけない。また、生産と消費の同時性を前提とすると、顧客に提供したサービスは時間を元に戻してどこかを修正したり、追加したりはできない。不可逆性の性質が存在する。また、顧客を待機させて、サービスの提供の開始を遅らせるということは、顧客満足を著しく下げる原因の一つとなる。それゆえ、サービス・エンカウンター瞬間の印象が、顧客価値や顧客満足に大きな影響を与える。サービス組織では、給料の安い現場の従業員が最も重要な仕事をしていると言われる所以である。

Schlesinger and Heskett (1991) は、サービス・マネジメントにおいて、高い顧客満足度を実現するには、顧客に配慮することからではなく、従業員を満足させることから取り組むことが成功の鍵であるとしている(図1)。その反対に、従業員満足を軽視した場合、従業員が不満を覚え、サービス提供時の態度の悪化、さらには離職率が高くなることでサービスの品質の低下をもたらし、それが結果として顧客不満足や顧客ロイヤリティの低下、業績の悪化という失敗サイクルを形成するとしている。このサイクルで結ばれた関係は、従業員、顧客、組織のいずれも満足する win-win の関係であり、その関係は持続的なものとなりやすい。サービス・マネジメントの鍵は品質の安定しない従業員をいかに管理するかに関連しているのである(山本, 2007)。このモデルは、サービス産業の中でも、とりわけ、直接、従業員と顧客が接する対人サービスが顧客満足の鍵となる産業において適ししやすい。彼らにいかに顧客満足を引き出すサービスを提供させるか、それには彼ら自体が職務に満足しているということが鍵になる。

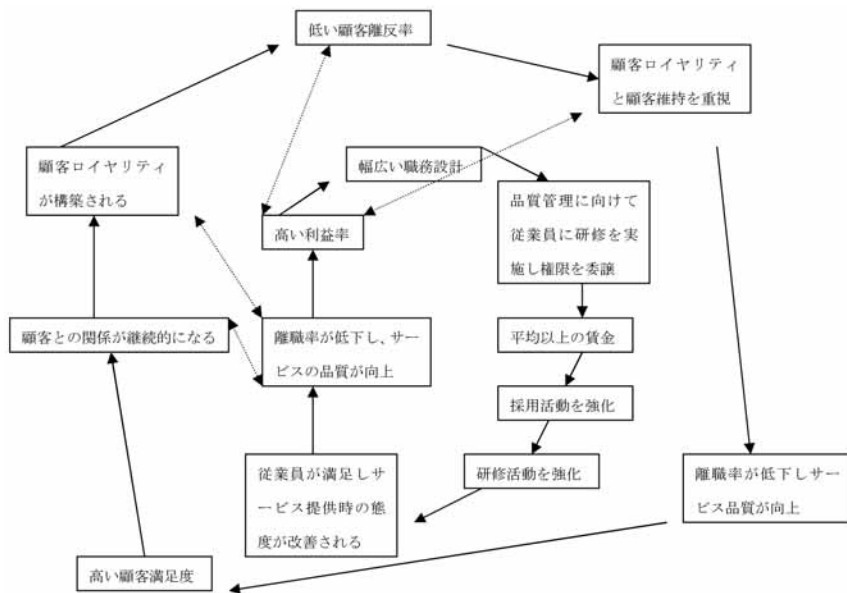


図1 サービス・マネジメントの成功サイクル Schlesinger and Heskett (1991) 参照

#### 4 サービス・マネジメントと職務満足

宿泊業など対人サービスが顧客満足に大きな役割を果たす業種では、職務満足が重要な論点となりうる。高橋(1999)は個人が職務を遂行する上で抱く満足感を総称して職務満足と呼ぶとしている。彼によると、その満足感は、個人の遂行する職務内容のみではなく、職務志向の過程・手続き・結果、職務遂行の場である組織、賃金など、職務内容に付随する要素に対して生じるという。

職務満足に関しては、これまでも非常に多くの既存研究がある。本川他(2005)は、わが国の雇用労働者では、賃金や労働時間といった労働条件以上に、能力発揮、達成感、成長感をもたらすような仕事そのものが職務満足に最も大きな要因になることを明らかにした。また、賃金は満足度と正の関係、労働時間は満足度と負の関係があることも明らかにした。これら職務満足の影響要因に関する実証調査は数多くあり、また職務満足研究を整理した文献も数多く存在する。これら既存研究の議論の中心となってきたのが、内在的職務満足と外在的職務満足の対比とその程度、職務満足が生産性や業績に与える影響である。内在的職務満足としては、仕事そのもの、自律性、達成、承認、有能感、挑戦など、外在的職務満足としては、報酬、作業環境、人間関係、組織理念や風土、上司との関係などがあげられる。これは、ハーズバーグの動機づけ＝衛生理論との対比の下で、個人要因VS環境要因とも捉えることができる(金井・高橋, 2004)。

近年では、外発的モチベータ、とりわけ経済的報酬の意義、有限性、減算性、効果の期間など、報酬の持つ意味も問われている。O'Reilly and Pfeffer(2000)もストックオプション、ボーナス、給与など金銭的な報酬は組織の問題を解決する上で大きくなってこにならないという事を強調している。これについては、わが国の大規模調査である本川他(2005)でも同種の結果が出ている。外在的職務満足では、むしろ、組織文化や価値共有、組織内の社会関係など非経済的な報酬が、職務満足に与える影響が着目されている。

職務満足は、組織管理の主要な目的になるに関わらず、生産性や業績との関係においては、明確な関係がみられないというのが支配的な考え方である。むしろ、職務満足は業績・生産性に及ぼす影響より、離転職の影響が強いと見られている(高橋, 1999)。Schlesinger and Heskett(1991)の成功サイクルによると、離職率の高さはサービス品質を低下させ、結果として業績を低下させるという。このモデルに従うと、確かに職務満足は短期的に業績には影響を与えないが、長期的には組織能力の低下を媒介し、業績にダメージを与えることが考えられる。

もちろん、職務満足自体は個人の価値、年齢やパーソナリティなど成員特性によって異なる。太田(1999)は、個人の態度や行動に着目し、組織(職場組織)よりも自分の専門とする仕事に強くコミットメントし、仕事を通してキャリアの形成や個人欲求を追求していく個人を「仕事人」、所属組織に強くコミットメントし、組織から得られる誘因(報酬、昇進など)によって欲求を充足していく個人を「組織人」と定義し、両者は組織や職業に対して異なる行動特性を示すとした。また、Erickson and Gratton(2007)は、従業員個人の個性と仕事志向から6つの価値志向を提示し、

価値志向ごとに仕事観，さらには従業員が重視するモチベータが異なることを論述した。

サービス組織の職務満足について，Looy et.al (1998) は外在的要因に着目して，従業員満足の決定要因の重要なものとして，(1) サービス提供時の活動と自由度が確保されている (2) 自らの権限で顧客にサービスを提供できる (3) サービスを提供するための知識と技術を備えている (4) 良いサービスを提供した場合に報奨が与えられる (5) 上司が顧客満足を大変重視している (6) 製造とサービスを同じように重視している (7) 全体に監督が行き届いている (8) 研修体制が行き届いているなどをあげている。サービス活動に従事する従業員は，顧客の要望に応えることができる権限と環境が与えられ，またその要望の実行に関する能力の成長を実感できる職場に対して大きな満足を抱くことがわかる。さらに，よりよいサービスの実行が報酬に結びつけば，さらなる満足を得ることができる。

Stamps et.al (1978) はサービス組織の中でも，医療従事者の職務満足について調査した。ここでは，医師は自律性，経営方針の順に，看護師は職業的地位，仲間との相互関係の順に，サポートスタッフでは自律性，仲間との相互関係の順に職務満足との相関関係が強かった。ただし，いずれの職種においても，報酬が職務満足に与える影響は最も弱いことが明らかになった。Stamps et.al (1978) の大きな示唆は，同一のサービス価値連鎖で業務を遂行しているスタッフでも，職務満足に最も重要と考える要因が職種ごとに異なる点である。これは，プロフェッショナルとしての職業価値の相違によるところが大きい。職業プロフェッショナルとして仕事をこなすためには，長期的な教育や訓練が必要である。わが国では，医師として仕事をするためには，医学部学生として6年間，医師国家試験の合格，前期臨床研修医として2年，後期臨床研修として数年の学習期間が必要である。もちろん，プロフェッショナルのなかでも医師は最も高度な職業の1つのため学習期間も長くなるが，あらゆるプロフェッショナルは一定期間の専門的な教育が必要である。その結果として，その職業ごとに独自の組織文化，価値が構築される。

宿泊業，とりわけ，都市型ホテルは，宿泊業務，宴会業務，キッチン，ハウスキーピング，管理業務などさまざまな業務がある。もちろん，間接部門への異動を典型として，ホテル業務にはジョブローテーションなど異動が可能な業務もあるが，それぞれがプロフェッショナルとして，その業務の中でキャリアを形成していくところに特徴がある。こうした，特徴をもつ都市型ホテルでは，ホテルスタッフ全体の職務満足を一様と考えるのではなく，それぞれ職種ごとの職務満足について考え，それらを充足させるような管理施策を実行することが求められる。では，ホテルスタッフの職務満足は職業ごとにどのような相違点が見られるのだろうか。それについて検討する必要がある。

## 5 A ホテルの事例

宿泊業は旅館業法により規定された施設を運営する業務であり，大きくホテル，旅館，簡易宿所，下宿に分類することができる。言うまでもなく，宿泊業の中心的プレーヤーとして位置づけ

られるのがホテル及び旅館である。旅館業法第二条によると、ホテル営業とは洋式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のものをいう。さらに、ホテルは、都市型ホテルとして多機能ホテルとビジネスホテル、観光地型のリゾートホテルなどに分類することができる。他方で、「旅館営業」とは、和式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のものをいう。旅館には、割烹旅館や、都市部にある商人宿なども含まれるが、その多くは観光地・行楽地に所在する温泉旅館や観光旅館と呼ばれる業態である。

本研究では、これら宿泊業の多様な形態のなかでも職務満足の調査対象施設として都市型多機能ホテル(シティホテル)に着目する。これには、いくつかの理由がある。第1に、シティホテルのごとく多機能型ホテルは、その多機能ゆえに宴会業務、調理業務、宿泊業務など多様な職業が存在する。第2に、スタッフが複数の仕事を兼業することが多い旅館業とは異なり、シティホテルでは特定の職業についてはジョブローテーションがあるものの、基本的に1つの専門的業務に対して1人が割り当てられるため、専門的職業特有の価値が形成されやすい。

そこで本研究では、2008年8月にホテルスタッフにおける職務満足と、その職種間の相違について調査するために神戸市内にある都市型高級ホテルであるAホテルにヒアリング調査を行った。ヒアリングは、調理部門、宴会部門、宿泊部門、管理部門に勤務するスタッフに対して、個別面接及びメールでの追跡調査という形で実施した。調査内容は、プロフェッショナルなホテルスタッフとして職務満足を高める要因は何か、反対に下げる要因は何かについて、この職場で高い職務満足を保つために重要な要因は何かであった。ここでは、調査結果について、宿泊部門、調理部門、宴会部門、管理部門ごとの相違に着目しながら整理してみよう。

### 宿泊部門

宿泊部門は、宿泊客がスムーズにホテル内の部屋に入退室でき、かつ、快適に過ごせるように様々な業務を行う部門である。ここでは、チェックイン・アウトの手続きを中心とした宿泊客の窓口となるフロントデスク、宿泊予約の手続きを担当する宿泊予約、ホテル施設の案内や周辺事情の対応を行うベル、正面玄関の周辺警備、顧客の送迎や車の手配等を行うドアマン、客室清掃やランドリーを扱うハウスキーピングなどの業務がある。本調査では、宿泊部門の中でフロントデスク業務を担当するA氏に職務満足に関するヒアリング調査を行った。

A氏によると、顧客からの“ありがとう”の対応が最もホテルマンとし仕事満足をえることができる瞬間であり、それが最も大きな喜びであるという。

「自分が頑張ったことに対して周りの人から評価してくれもらえるというのが一番うれしいことですし、接客業させていただいているので、お客様からのありがとうとか、笑顔が一番大事なことです。お客様がこのホテルに来てよかったらと思ったら私はそれでいいですね。」

「やはりゲストの反応と、自分のやってる仕事内容で、去年と比べて出来なかったことができる、お客

様が満足して帰ってもらおう。自分の顧客を持つということですね。自分の顔と名前を覚えてもらうことがうれしい事だし、やっけていてよかったと思う事ですね。」

フロント業務は、正面玄関の周辺警備、顧客の送迎や車の手配等を行うドアマン、宿泊客の客室誘導など日常的なロビー業務を行うベル、荷物を一時預かりするクローク、そしてチェックイン・アウトなど一般的な顧客業務を行うフロントデスクなどがある。一般的に顧客はフロントデスクに「荷物を預かってもらえますか」「このあたりで有名なスポットはどこですか」「タクシーを手配してもらえますか」などの種々の問い合わせをすることが多く、それゆえ、フロントデスクは、それらフロントサービスのコントロールタワーの役割も保持している。こうしたことから、A氏は、みんなと協力して、顧客価値に向上できるような職場が働きやすいと考えている。

「フロントというのはみんなでゲストの事を把握しなければいけない所だと思うんです。みんなで協力してくれたり、個人個人で仕事をしていると成り立たない.....みんなと協力する気がない職場は働きにくいですね。みんなで協力してちゃんとした接客というか、いい職場が出来上がると思ってるんで。」

また、報酬についても、A氏は、高いウェートを置いていなかった。むしろ、顧客価値向上のために、活動の自律性を確保すること、自身の貢献を実感できることがより職務満足につながる傾向がうかがえた。

「自分がやったことに対するお給料がもえらなければそれはそれですが.....。金額が多ければいいってわけではないんです。」

「自分が思ったことをできるかとか、自分が言った意見をやらしてもらえるとというのも、それを参考にしてもらえるのもうれしいです。」

このように、フロントデスクに携わるA氏では、顧客に品質の高いサービスが実行できる環境、そして、行ったサービスに対するフィードバックとしての顧客満足の獲得が職務満足に影響を与えている。職場での人間関係についても、快適な関係というより、むしろ仕事面での協力関係のための人間関係を強調している。このように、報酬よりも仕事から得られる価値の大きさに重きをおき、職務満足の多くを仕事から獲得しているのが特徴である。

### 調理部門

調理部門は、その名の通り、レストランや宴会時などで顧客に出す料理の調理に関わる部門である。これには、和食や洋食などの料理人で構成されるキッチン、お菓子やデザートを専門とするパティシエなどがある。また、スチュワードと呼ばれる食器の洗浄・管理業務もこの部門に含まれる場合もある。本調査では、調理部門の中で調理業務を担当するB氏に職務満足に関するヒアリング調査を行った。



ホテルにおいて調理の仕事はバックヤードで行われ、通常、顧客と直接接する機会は限定される。しかし、B氏は最近の人事異動で飲食店内のカウンターで顧客に対面的に調理する業務を行うことになった。B氏にとって、ここでの仕事は、顧客と直接対面する機会にめぐまれ、大きな職務満足につながっているという。

「今はカウンターで会話しながら料理をだすということなので、お客様の反応がみれるとこですね。対応がすぐ出来て喜んでいただけたところが一番充実しているところですね。」

「裏でやってるとお客様の顔は見えないけど、出してる料理は一緒。ここでやってると出してる料理は一緒やけど、毎回反応は違うので、毎回毎回新しいってのが満足になると思います。そこに会話とか違う環境が加われれば。」

調理場での調理業務は、それはそれで充実感があったが、時に同じ料理を続けて調理したり、ルーチンワーク的な側面もあったので、気分転換が必要であったという。

「裏で仕事をする仕事なので、気分転換が必要ですね。1日1回は休憩して裏で本を読むとかやる気を起こさせるのが……。」

「単調な仕事は好きじゃないので、機械的な動きは特に好きじゃないですね。同じ事の繰り返しは気持ち的に下がってしまいますね。」

このように、B氏は常に刺激的な仕事や変化を望み、それが満たされることが職務満足につながるという。また、B氏はこれまで洋食の調理師であったが、現在の新しい職場は和食である。洋食から和食へと、調理する料理の変化も彼のチャレンジ精神を刺激して職務満足につながっているという。

「新しいことを覚えられるというのはいいですね。今のカウンターは和食のところにありますが、和食のことも覚えられるというのはいいですね。」

B氏は、さらに顧客に喜んでもらう料理を出すために、会社にもいろいろ要望を出しているという。実際、会社側も彼の要望を受け入れてくれることが多く、仕事がとてもやりやすいという。こうした、仕事に対する要求がどの程度受け入れられるかは、満足して働くために重要な要因であるという。

「こちらの要望に会社のほうが応えて欲しいというのはありますよね。ただ、お金がかかるのはなかなかうんと言ってくれないので、僕らは接客業ですからお客様の声を聞いて、僕らはそうしようと言っているのですが、なかなかそういう風にならないというのが困ってる場所ですね。お皿とか備品を買いたいといってもなかなかお金の問題とかあって。」

このように調理師B氏によると、仕事のやりやすさが最も大きな職務満足要因になると同時に、仕事から派生する単調感をいかに回避するかが職務満足において重要である。

#### 宴会部門

宴会部門は、ホテル内で行われる披露宴、なんらかの記念イベントや懇親会、講演会など様々なイベントの実施に関する業務を行う部門である。これには、宴会の予約や種々の調整を行う宴会オフィス、宴会会場の設営や料理の配膳など宴会実施時に種々のサービスを行う宴会サービス、挙式や披露宴の実施に関する調整やサービスを行うブライダルなどの業務がある。本調査では、宴会部門の中でブライダルを担当するC氏に職務満足に関するヒアリング調査を行った。

職務満足に関する質問に対してC氏は何度も顧客満足という言葉に口をさされた。顧客の喜ぶ顔を見たり、ありがとうという言葉が自身の職務満足に最も大きな影響を与えるという。むしろ、お客様の満足した顔を見るために働いているという。

「私の職業はゲストありきですので、やはりお客様の満足度を高めるところと、日頃でない非日常的な環境を味わっていただくと、それで満足をしていただいて、お帰り頂くという。そこを高めるのを日々考えながら。」

「お客様のありがとうをちょうだいするために、日々一生懸命やってると。顧客満足のために労働時間が1時間超えようが、2時間超えようがそれは構わないです。」

もちろん、顧客の満足した顔を見るために働くことが喜びだとはいえ、サービスを提供するスタッフが心理的ストレスを抱えている状態では顧客に集中してサービスすることができない。それゆえ、職場内の上下間、同僚間の人間関係が職務満足に重要な意味を持つという。

「自分も幸せを感じていないと、お客様に幸せを提供できないので。なので、スタッフに明るく、風通しのよい環境を作ってあげる。私生活でいるんなことがあると、お客様に集中できない。そこをコントロールしないと。いかに、いつも同じスタンスでいられるかが大事だとは思うんです。人間なんで。」

「朝、ミーティングとかで、僕が必ずするのは今日出勤している人、1人1人の顔色を見ると。落ち込んだような子がいたりとかする場合は、こちらから声をかけることを心がけてるんです。なので、人間関係の構築というのが本当に大事だと思います。」

また、報酬に関してC氏は「報酬に関しては生活できないほどの報酬だと問題はありますが、お金のためだけならこの仕事を選んでなくて、違う仕事に行ってたと思います。」と述べている。一般的に、報酬・評価は職務満足に重要な要因ではあるが、C氏にとっては仕事自体から得られる満足感が大きいことがわかる。

宴会部門では、顧客に満足していただけるサービスを提供できる状況にあること、また、“あり

がとう”など明示できる顧客からのフィードバックが伝わることで職務満足の本質的な要因となっていた。職務満足は、いわゆる、仕事そのものから派生することが多いのである。さらに、仕事に専念することを阻害するような人間関係や職場風土は職務満足を下げることにも明らかになった。

#### 管理部門

宿泊や宴会、調理など顧客サービスを担う部門と異なり、人事、教育、総務、施設管理などスタッフをサポート・管理する部門である。管理部門は、宿泊、調理や宴会のような現場サービスを担当する部署とは異なり、直接顧客サービスに関わることはなく、間接部門として業務を行うことになる。本調査では、管理部門の中で総務部門に所属するD氏に職務満足に関して調査を行った。

管理部門では、オペレーション部門のスタッフとは職務満足に関する要因が少し異なるようである。現場でサービスを行っているスタッフは、ホテルの業績も重要ではあるが、目の前の顧客対応の品質の良し悪し、顧客の満足の度合いが認識できることが職務満足に最もリンクしていたが、管理部門は、ホテルとして、企業としての成功が大きな満足感につながるようである。

「私の立場での高い職務満足を持って働くには、企業業績が重要な要因の1つです。したがって、業績が良いときは、満足度も上がり、悪いときは満足度も下がります。」

「オペレーション部門では、お客様からの直接的な言動で満足度が上がったり、下がったりすることが多いですが、管理部門では、そのようなケースは少ないと思います。」

一般的にサービス・マネジメントの分野では、従業員を内部顧客として扱うことが重要である。彼らが満足して働くこと、仕事に生きがいを見いだせるような仕組みを企業が持っていることが、顧客満足や企業業績に大きく関与すると考えられている。

「管理部門では、オペレーション部門の従業員をお客様的存在として、接する気持ちが非常に大事と私は考えます。」

「私の経験上、オペレーション部門で働く人の気持ちや考えを理解でき、ときには厳しいやりとりも必要で、その結果、うまくいけば、満足度も得ることができますし、そうでなければ満足度が下がると思います。」

管理部門では、本社業務であるゆえに、企業業績という結果が彼らを強く動機づけている。バーナードの古典的研究からも言われて続けてきたように、マネジメントの目標の1つは組織目的と個人目的を一致させることである。もちろん、企業を代表とする営利目的の組織において、大きな組織目的は売上や利益などの業績である。そういう意味で、管理部門では、組織目的を追求することが、個人の職務満足につながるというところに特徴がある。

### ホテルスタッフの職務満足

ここでは、宿泊部門、調理部門、宴会部門、管理部門の4氏にヒアリングを中心に職務満足に関する調査を行った。この中で、宿泊部門、調理部門、宴会部門は現場のサービスを実行する部門で、オペレーション部門と呼ばれる。一方、総務、人事など従業員をサポートする部門は間接部門、もしくは管理部門と呼ばれる。

調査をみると、オペレーション部門と管理部門で職務満足要因が異なることがわかる。オペレーション部門の3部門に共通していることは、よいサービスを提供することそれ自体に、さらに、そこから得られる顧客満足に対して強く職務満足を感じている点である。一方、管理部門では、よりマクロな視点である企業業績に対して満足を感じるところに特徴があった。前者は仕事それ自体、後者は組織目的が大きな職務満足に結びつくようである。

また、オペレーション部門においても、対面的なサービスを行う宿泊部門や宴会部門と、対面的サービスを支援する調理部門の間にも職務満足に関する相違がみられた。対面サービスを提供する部門では、それぞれ特性が異なる顧客を対象にサービスを提供している。顧客が変われば対応や要望も異なるし、顧客の反応も様々である。それゆえ、標準対応マニュアルや、業務ルーチンがあったとしても、日々の業務は変化の連続であり、複雑な対応が求められる仕事も多い。一方、調理部門では、レストラン業務などの場合、定期的にメニューが変わるとしても、顧客のオーダーに応じて同じ料理を調理するという連続的、ルーチン的な業務も多い。それゆえ、調理部門では、そのルーチンにいかに対処していくかも職務満足の大きな鍵になる。

また、宿泊部門と宴会部門では、人間関係が職務満足に与える影響は大きいという点は共通していたが、それが持つ意味合いは少し異なっていた。宿泊部門において、人間関係は仕事を円滑にするために必要なものであると考え、宴会部門では人間関係がストレッサーとして職務不満足に結びつかないという意味で必要なものと考える点で相違がみられた。

最後に、報酬については、いずれの部門においても、職務満足に重要な要因ではないとしていた。一般的に、組織が提供することができるインセンティブシステムのなかで最大のものは、報酬と評価と考えられている。このいずれについても、職務満足に大きな影響を与えないというのは、非常に興味深い。

## 6 結 語

勤務する従業員の仕事動機、そして組織コミットメントを高めることはホテル業において最も重要である。仕事自体への動機が高い場合、顧客と対面的に接する現場のホテルマンであれば、顧客への心遣いやホスピタリティなど品質の高い顧客サービスを提供しようとする意欲も高くなるし、管理部門のごとく間接サービスの提供に携わるホテルマンであれば、組織貢献に対する意欲が高くなるであろう。ただし、仕事自体への動機が高くても、組織に対するコミットメントが高

くない場合、離職行動に結びつく可能性は高くなる。仕事は続けるが、それを他のホテルでという行動パターンをとることも想定されるからである。サービス技術の汎用性が高いホテル業においては、同業他社への転職が他産業と比して容易なため、その傾向は一層強くなる。そこで、仕事への動機づけ、組織コミットメントに大きな影響を与えるのが職務満足である。また、職務満足が顧客に対して気遣いや心遣いなどホスピタリティに満ちた質の高いサービスを提供しようとする意欲を喚起し、それがサービス品質の向上につながる。そして、品質の高いサービスが企業の付加価値の向上につながれば、企業自体の魅力が高まり、離職行動は制限される。

本研究ではホテルに勤務する従業員の職務満足要因について、宿泊部門、調理部門、宴会部門、管理部門に勤務する従業員4人に対して、ヒアリングを中心として職種間の比較調査を実施した。それによると、宿泊部門、調理部門、宴会部門のごとくオペレーション部門は仕事に関するもの、管理部門は組織から賦与されるものを改善することが職務満足につながる事が明らかになった。これら2つのタイプの従業員を最大公約数的にいかに関理していくかが組織の課題となる。

太田(1999)によると、例えば伝統的な企業や官庁では、昇進や地位が上がることによって欲求が満たされる構造になっているという。昇進によって、経済的な欲求だけでなく、企業内外での評価も高まり、尊敬や自我の欲求が満たされる。一方、会社は仕事をする場であり、ある会社に所属しているおかげで好きな仕事に専念できるというタイプの人もある。もちろん、彼らは会社の基本方針に背いたり、利益に反する行為は慎むが、組織には限定された範囲でコミットメントする。これが、組織人と仕事人の人間観である。仕事人の人間観として、① 職務遂行の自律性  
② 仕事自体に対するコミットメントが強いがあげられる。

仕事人の人間観に基づくと、彼らを最大限満足させるには、仕事環境が最も重要である。顧客に満足してもらってサービスを提供する。プロのホテルマンとしてサービス技術の成長が実感できる。彼らの職務満足にはこうした仕事に関連したものが最も重要である。もちろん、報酬や組織からの評価を全く考えないというわけではないが、その要求レベルは決して高くない。一方、組織人の人間観に基づくと、組織の成長が大きな職務満足に結びつく。太田(1999)モデルごとく個人の欲求は、組織の成長に応じて獲得できる可能性が高くなるものが多いためである。こうした、2つの人間観は、ホテルスタッフにおけるオペレーション部門と、管理部門に類似する。今後の課題として2つの人間観の観点からの分析がより求められる。

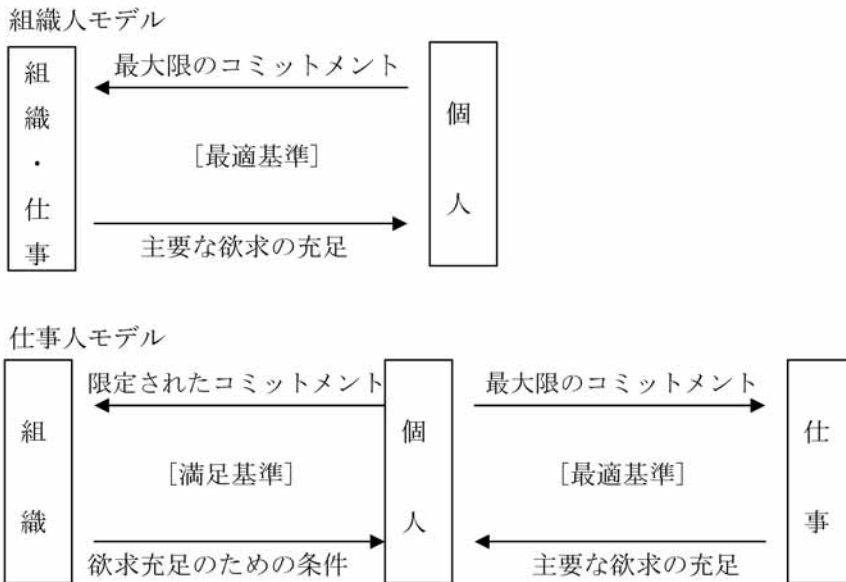


図2 組織人モデルと仕事人モデル 太田(1999)参照

実践的には、ホテルスタッフが満足感を持って職務遂行していくには、2つの少し異なる人間観の従業員のいずれも満足させる組織マネジメントが求められる。これに関する1つの方法は、オペレーション部門が顧客に対する品質の高いサービスを提供できるような環境、仕組みづくりであろう。豪華な内装や外観など、ハードな部分に費用をかけるのではなく、その費用をオペレーション部門のサービスサポートに投入する。より品質の高いサービスを提供できるようになったという成長感を実感してもらう教育・研修制度により多くの費用を投入する。権限委譲によりオペレーション部門で働くスタッフ自身ができるサービスの幅を広げるという方法もあろう。それによって、従業員満足だけでなく、顧客満足を獲得するのである。顧客満足は、リピーターの増加、評判の高まりを通じて顧客増加、もしくは、よりプレミアムな価格でホテルサービスの販売を可能にする。結果として、業績が向上し、管理部門の職務満足も引き出すというプロセスを生むことができる。このようにホテル業では、2つの人間観の共存を前提として、それぞれの職務満足を最大化する組織管理の制度設計について検討していく必要がある。

参考文献

- 1 . Erickson, T. J and Gratton, L “ What it Means to Work Here ” *Harvard Business Review*, Mar-April, 2007(「理想の職場の作り方」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2007年9月号)
- 2 . Gouldner A. W. “ Cosmopolitans and Locals ” *Administrative Science Quarterly*, vol.2-3, 1957-58
- 3 . Heskett, J. L et. al. “ Putting the Service-Profit Chain to Work ” *Harvard Business Review*, Mar-April, 1994 (「サービスの高収益モデルのつくり方」『いかにサービスを収益化するか』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編・訳 ダイアモンド社 2005年)

- 4 . 飯島好彦 『サービス・マネジメント研究 - わが国のホテル業をめぐる』文眞堂 2001
- 5 . 金井寿宏・高橋潔 『組織行動の考え方 ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』一橋ビジネスレビューブックス, 2004
- 6 . Looy. B. V, Dewettinck. K, Buyens. D, Vandenbossche. T “ The role of human resource practices in service organizations ” Looy. B. V, Gemmel. P, Dierdonck. R. V ( eds ) *Service Management An Integrated Approach-second edition*, 2004 ( 『サービスマネジメント 統合的アプローチ (中)』白井義男・平林 祥 (訳) ピアソン・エデュケーション 2004年 )
- 7 . 本川明 「働くことの満足度と個人・企業の属性」 『成果主義と働くことの満足度～2004年JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析～』労働政策研究報告書 No.40 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 2005
- 8 . 太田肇 『仕事人と組織人- インフラ型への企業革新』有斐閣, 1999
- 9 . O Reilly . C. A and Pfeffer. J, *Hidden Value*, 2000 ( 『隠れた人材価値』長谷川喜一郎 監修・解説 廣田里子・有賀裕子訳, 翔泳社, 2002 )
- 10 . Pender. L and Sharpley. R ( eds ) *The Management of Tourism*, SAGE Publications, 2005
- 11 . Schlesinger. L. A and Heskett. J. 『 Breaking the cycle of failure in services 』*Sloan Management review*, Spring , 1991
- 12 . Stamps. P. L, Piedmont. E. B, Slavitt. D. B, and Haase. A. M “ Measurement of Work Satisfaction among Health Professionals ” *Medical Care*, vol.16 ( 4 ) 1978
- 13 . 山本昭二 『サービスマーケティング入門』日本経済新聞社, 2007
- 14 . 高橋弘司 「態度の測定」渡辺直登・野口裕之編 『組織心理測定論』白桃書房, 1999