

# 女性の活躍が期待されるホテル業界に向けて

ワークライフバランスとダイバーシティへの対応

株式会社神戸ポートピアホテル  
営業本部マーケティング室

吉備 由佳

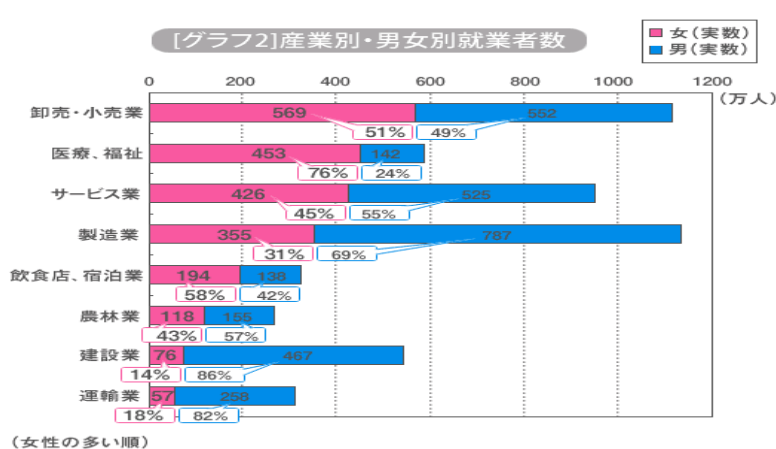


## 【はじめに】

宿泊業・飲食サービス業は他業種と比較して女性の就労率が高い業種の一つ（資料 1）で、離職する女性が多いことが顕著な業界でもあります。少子高齢化が進む現代、各ホテルはホテル業界を就職先に選んだ女性が貴重な戦力であることを再確認し、離職率を低下させる施策が必要だと考えます。

またホテルという空間を利用する顧客には女性も多く、女性の視点での商品造成や施設整備が顧客の多様なニーズに対応するうえでも大きく貢献すると考えられます。ホテル業界での女性の活躍の場を整備することは、企業の生産性向上と顧客満足につながります。

本論文では、ホテル業界における女性の離職率低下と、管理職比率の向上を目的として考察を行います。



(資料 1)

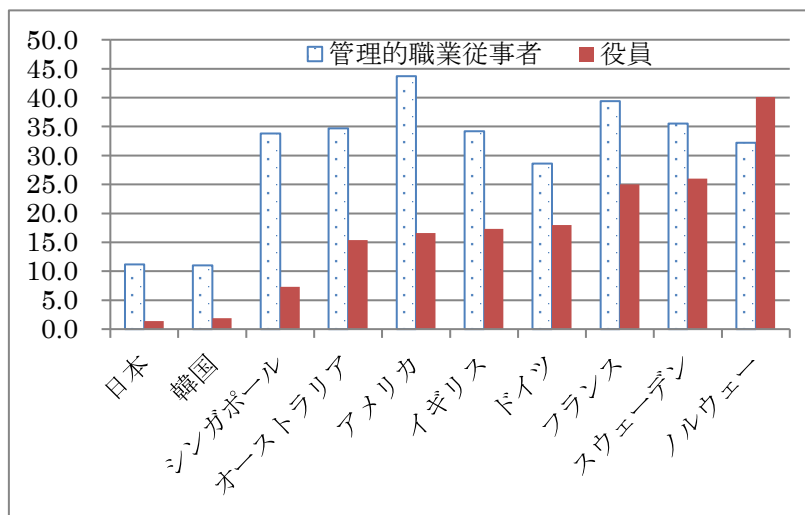
総務省統計局労働力調査「就業状態別 15 歳以上人口、産業別就業者数」

## 【現状の確認】

### 1. 女性活躍推進法の施行とその背景

安倍政権は女性の活躍を成長戦略の柱と位置付け、2020年までに指導的地位に占める女性の比率を30%程度にするという目標を掲げています。2016年（平成28年）4月には、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）が施行されました。働くことを希望する女性が働ける状態に社会全体で取り組むことで、将来の労働力を確保することが可能になるからです。また、国民のニーズの多様化やグローバル化に対応するために企業が人材の多様性（ダイバーシティ）に対応することで、企業活動での価値創造や、リスク管理への適応能力が高まると考えているからです。

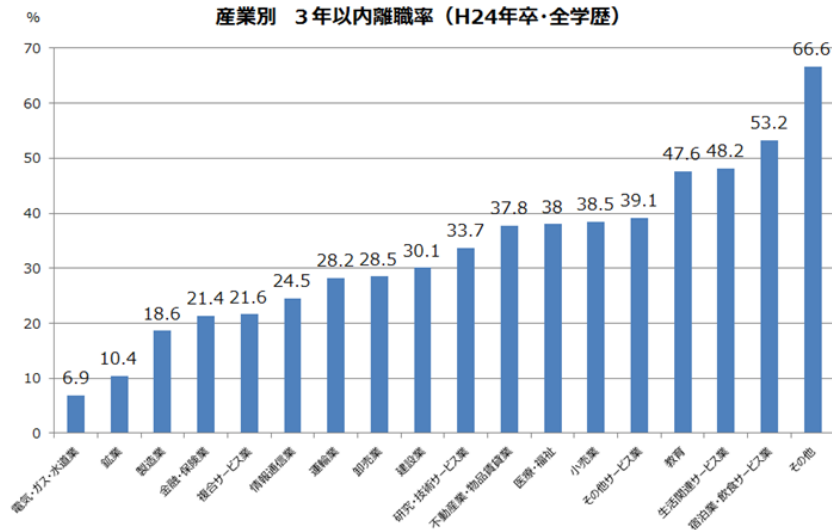
その背景には、就業を希望していても育児・介護などを理由に働いていない女性（女性の非労働力人口のうちの就業希望者）が約300万人以上にのぼり、さらに子育て期の女性に焦点を当てると第一子の出産を機に約6割の女性が離職するという現実があります。また指導的地位（就業者のうち会社役員、企業の課長職以上、管理的公務員など）においては女性の割合が11.3%（2014年）で先進諸国と比較しても低い状況にあります。（資料2）



(資料2)

## 2. 宿泊業における離職の現状

女性に限らず産業別の「入職率・離職率」ともに主要な産業の中で「宿泊業・飲食サービス業」が最も多い業界となっています。(資料 3) 一般的に離職の多い飲食サービス業が含まれる数字とはいえ、採用に少子化の影響を受ける今後を考えた際に優秀な人財の確保が困難になることは想像に難くありません。



(資料 3)

厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料一覧 (産業別離職率・入職率)

ホテル業界は転職を重ねてキャリアアップを図るとも言われており、離職と入職の比率が高い要因の一つとは考えられますが、それぞれの企業レベルで考えた場合、優秀な人財が流出傾向にあることに違いはありません。

また、ホテル業界は「24 時間 365 日の営業」が基本の業界であるため、一般企業よりも長い時間帯の中での変則的な勤務時間が余儀なくされます。この事実が仕事と家庭 (結婚・出産・育児・介護など) の両立を図るうえで非常に高いハードルとなっていることも離職の要因の一つとなっています。

### 3. 女性の管理職志向の低下

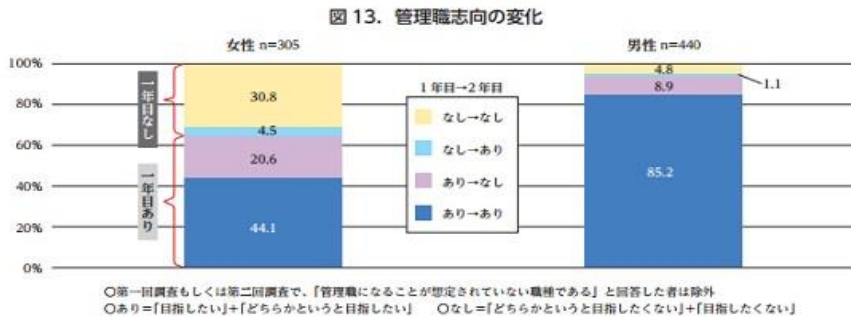
独立行政法人「国立女性教育会館」の調査によると、入社1年目に「管理職を目指す」と答えていたにも関わらず、2年目でその意欲を失う女性の割合が、男性の倍にのぼるという結果が表れています。(資料4) 女性活躍推進の反面、一般企業においても女性の管理職志向が低下している理由(複数回答可)には「仕事と家庭の両立が困難(64.4%)」「自分には能力がない(45.8%)」「責任が重くなる(32.2%)」が挙げられました。

#### (1) 管理職志向の変化

○女性：1年目・2年目とも志向するのは、4割強。2年目に管理職志向を失う傾向が、男性より顕著

○男性：8割強が、1年目・2年目ともに管理職を志向

▶女性は、1年目・2年目ともに管理職志向「あり」(=「目指したい」+「どちらかという目指したい」)が44.1%。1年目は管理職志向「あり」だったが、2年目に「なし」に変化した者が20.6%を占める。1年目・2年目ともに管理職志向「なし」(=「どちらかという目指したくない」+「目指したくない」)は30.8%。  
▶男性は、1年目・2年目とも管理職志向「あり」が85.2%にのぼる。



(資料4)

## 【女性の活躍によって期待できる効果】

### 1. 社員の退職に伴って企業が受けるダメージの減少

社員の退職によって企業が受けるダメージには

- ① 組織のドーナツ化現象の発生
- ② 優秀な人財の欠如による顧客満足度の低下やサービスクオリティの低下
- ③ 指導的存在の欠如による後進育成の不足
- ④ 補充スタッフの採用や教育にかかる負担の増大

などが挙げられます。

これらの課題を解決することで、ホテル業界においても生産性の向上が期待できます。

### 2. 顧客満足度の向上

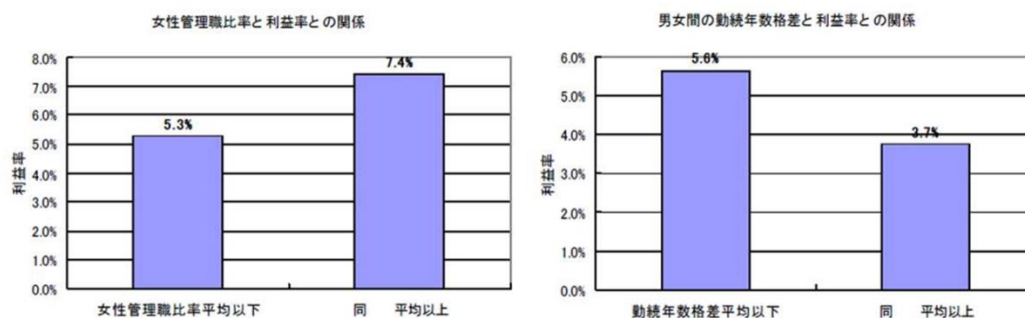
顧客の半数が女性であり、そのニーズも多様化しているホテルでは、女性視点での取り組みを強化することで、顧客満足度の向上や売上の向上が期待できます。

### 3. 優秀な人財の登用

女性の活躍推進政策に対応することで、ホテル業界イメージ（企業イメージ）の向上につながり、優秀な人財の確保が期待できます。特にワークライフバランスへの対応は今後顕在化してくることが予想される「介護」への対策にもつながり、女性社員だけでなく男性社員の働き方を考えるうえでも大きな効果が期待されます。

### 4. 利益率の向上

勤続年数の男女格差が小さい企業、女性管理職比率が高い企業の方が、利益率が高い傾向が見られます。（資料5）



（資料5） 経済産業省男女共同参画会研究報告「女性の活躍と企業業績」2003年6月

## 【具体的な取り組みの提案】

女性の離職には男性の離職と異なりライフタイムイベントである「結婚」「出産」「育児」「介護」が大きな影響を与えます。それぞれのタイミングを想定した施策を準備することは企業にとって必要不可欠となります。

また、女性社員に男性社員同様の「やりがい」や「達成感」を醸成することで、女性の潜在能力が存分に引き出されれば、ホテル業界成長の一助となります。

これらの環境を整えることは所属している企業が自分の存在を必要としているという「自己認知」や「自信」にもつながり、働く企業へのロイヤリティを高めるうえでも大きな効果を発揮することになります。

### 1. 女性社員が採用に積極的に関わるしくみづくり

#### ① 社外へのアピール強化

新卒採用時の企業案内や会社説明会の段階で、社内で活躍する女性を取り上げるなど、女性の就業に関して整備されていることを明言化し、アピールすることで、採用の幅が広がることが考えられます。

#### ② 面接官とトレーニング担当者の女性登用

採用にあたって面接官に女性を活用することで、採用にも多様性を取り入れます。またトレーニング担当者にも女性を活用し、採用段階から女性が活躍できる企業としてのイメージを女性社員にも男性社員にも刷り込みます。

### 2. 女性社員の育成と教育

#### ① ロールモデルとなる様々なタイプの女性社員の排出

キャリア継続を体現している女性社員が「未婚」「子供がいない」「管理部門業務」などに偏っていると、「結婚したら両立は無理」というイメージが定着する可能性が高くなります。バリバリ働くキャリア志向の女性社員だけでなく、普通に働く女性社員などがロールモデルとして存在することで早い段階から自分の将来像をイメージしやすくなります。

#### ② 研修の実施

自分のキャリアイメージを構築できる研修の実施により、ライフスタイルの変化に対応する力を早い段階から醸成します。具体的には「キャリアビジョンの構築」や「アサーティブコミュニケーション」などの研修が効果的だと考えます。

#### ③ 入社3年以内でのジョブローテーションの実施

一つの部門での勤務経験が長くなることで、業務に属人性が発生し、自分自身の可能性を狭小化する傾向が起きます。これらの弊害をなくすこと、部門最適でなく全社最適での視点を育成することを目的として、入社3年以内でのジョブローテーションを義務付けることで人事異動に対する「負」のイメージを軽減し、「産休・育休」明けに勤務できる部署の選択肢を広げることが可能となります。

#### ④ 「やりがい」と「達成感」の体験

男女間での仕事の割り振りや難易度の差異をなくし、社内でのプロジェクトチー

ムや部門横断での取り組みに積極的に参加することで、「やりがい」と「達成感」が醸成されます。また、上司や同僚がサポートしながら、クレームの対応や営業などに女性を積極的に活用することで「仕事」や「役割」に対する男女間の潜在的な意識差をなくすことにつながります。

### 3. ライフイベントに対する施策（離職率の高くなる第一子出産のタイミング）

#### ① ベビーシッターや保育に関わる利用費の補助

保育所が利用できない時間帯の助成として、企業内保育所の設置やベビーシッターにかかる費用の負担の整備を行うことで、育児との両立負担を軽減することができます。また両親や配偶者など身近な肉親に対する精神的負担（負い目）も軽減することが見込まれ、ワンオペ育児を行っているシングルマザーや単身赴任の家族をもつ女性にとってのホテル勤務の可能性が広がります。

#### ② 短時間勤務体制の整備

子供が一人で留守番ができるようになる小学5年生を目安に、短時間勤務制度を導入することで、家庭と仕事の両立の時間的負担を軽減することができます。フルタイムで勤務する従業員と給与面での差が明確であることから、一緒に勤務する同僚からの理解も得やすくなり、職場での精神的負担も軽減されます。

#### ③ テレワーク（在宅勤務）の整備

お客さまからのロコミへの返信や業務マニュアルの作成、会議資料の事前作成など在宅でも可能な業務の洗い出しを行い、部門を超えた在宅部署を整備することで勤務形態の選択肢を広げることが可能になります。

#### ④ メンターの設定

ライフイベントを経験した社員を「メンター」として配備し、経験者の視点でのアドバイスや相談が可能な環境を整備します。同じ境遇のスタッフ同士で「負」のパワーに引きずられることを避け、プラス思考での理解者がいることで、課題が発生した際に迅速に対応することが可能です。また、発生する課題を情報として蓄積することで課題抽出と解決策のPDCAが行えます。

### 4. 受け入れ側の体制

#### ① 業務のマニュアル化

業務マニュアル（職務基準書）の整備を行うことで、産休明けなどのブランクに対してストレスを最小に抑えた状態で勤務に復帰することが可能になります。ホテルのオペレーションは日々改善が行われるため、休業の前後では同じ業務でもオペレーションが変更になっていることもあります。業務マニュアルの作成と更新を仕組化することで、新入社員の研修などもスムーズになりセクション内での情報更新のストレスも減少します。

#### ② 同僚や上司への研修の実施

対象となる女性社員だけでなく、女性社員の上司や同僚となる受け入れ側の研修も必要です。具体的な研修内容としては、「ダイバーシティの必要性」「コンフリクトマネジメント」「チームビルディング」「アサーティブコミュニケーション」などが

必要だと考えます。

これらの研修を通して、女性社員の育成に対する企業の方針を共有することが可能になり、今後必要となる多様性（ダイバーシティ）への対応の素地を築くことにも繋がります。

③ 育児や介護に関する制度の認知度向上

ホテルの育児制度や介護制度を社内掲示やハンドブックなどで認知向上を図り、制度の利用に対して肯定的であることを発信していくことで社内風土や社員の意識変革を進めていきます。

社長や総支配人などホテルのトップが率先してメッセージを発信することが意識変革のスピードアップにつながるので、発信の場を設けて認知度向上に努めることが大切です。

④ 多様性（ダイバーシティ）対応に関する部門横断での取り組み実施

女性管理職の増加や、介護を含むワークライフバランスの推進、外国人登用や、在宅勤務の実現など、今後のホテル業界を衰退させないための取り組みを人事任せにするのではなく、部門横断での取り組みに昇華させ、全社での認識を共有してベクトルを合わせていきます。



## 【おわりに】

女性は出産と育児を経験することで、職業人としてだけでなく、母親としての忍耐力や視点も育まれ、心も豊かになると言われています。もちろん出産経験のない女性も男性にはない視点や感性を持ち合わせています。

ホテル業界が創造性や心遣いに価値を置くビジネスを継続していく限り、女性の能力を今以上に引き出してフル稼働させることは、業界全体の成長と生産性の向上に欠かせない要因です。

「女性活躍推進法」の施行を業界全体の問題点を解決する機会ととらえ、社内風土の改善と働き方改革に真剣に取り組むことが必要です。そのためには形式だけではなく、従業員の深層心理に根付いている「男女の役割」に根本的に向き合わなければなりません。

今回の論文で提案したいくつかのアイデアの中には、すでに当社で実行されていることもありますが、これらのアイデアを効果的に実践するにあたり、もっとも障害となるのは、日本人に根付いている価値観「男女の役割」だと感じています。従業員が生き生きと働く会社は、顧客満足度も高く、売上や利益率も高いといえます。女性の雇用に限らず、多様性（ダイバーシティ）を受け入れる文化と風土を整えるために、私たち自身の中に根付く価値観のイノベーションが最も必要なのかもしれない。

### 《参考資料》

資料 1：総務省統計局労働力調査「就業状態別 15 歳以上人口、産業別就業者数」

資料 2：労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2014」

資料 3：厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料一覧（産業別離職率・入職率）」

資料 4：独立行政法人国立女性教育会館「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査研究」

資料 5：経済産業省男女共同参画会研究報告「女性の活躍と企業業績」2003 年 6 月

その他：厚生労働省：女性の活躍推進企業データベース

その他：ホテル産業経営塾生が所属するホテルへのアンケート調査結果

### 《参考文献》

「無印商品は、仕組が 9 割」著者：松井忠三 発行：株式会社 KADOKAWA 2013 年初版

「店長の仕事」著者：井上恵次 発行：柴田書店 1993 年初版

「Unfinished Business 仕事と家庭は両立できない？」著者：アン＝マリー・スローター

発行：エヌティ出版 2017 年初版

「働き方の男女不平等」著者：山口一男 発行：日本経済新聞出版社 2017 年初版