

# 宿泊業における雇用の安定に向けた 調査研究

平成 29 年 3 月

京都府 京都市  
一般財団法人 地方自治研究機構

# 宿泊業における雇用の安定に向けた 調査研究

平成 29 年 3 月

京都府 京都市  
一般財団法人 地方自治研究機構



## はじめに

少子高齢化の進行に伴う本格的な人口減少社会の到来や、厳しい財政状況が続くなど、地方を取り巻く環境が一層厳しさを増す中で、地方公共団体は、多様化する住民ニーズに的確に対応し、地域の特性を活かしながら、安心・安全の確保、産業振興による地域の活性化、公共施設の維持管理等の高度化・複雑化する諸課題の解決に取り組まなければなりません。

また、地方分権の進展に伴い、住民に最も身近である地方公共団体が、自らの判断と責任において担うことが求められています。

このため、当機構では、地方公共団体が直面している諸課題を多角的・総合的に解決するため、個々の団体が抱える課題を取り上げ、当該団体と共同して、全国的な視点と地域の実情に即した視点の双方から問題を分析し、その解決方策の研究を実施しています。

本年度は8つのテーマを具体的に設定しており、本報告書は、そのうちの一つの成果を取りまとめたものです。

本研究の対象である京都市においては、「京都観光振興計画2020」を策定し、観光客を魅了するやさしさあふれるまちづくりを進め、市民にとっても「京都に住んでいてよかった」と実感できるまちの実現を目指すとともに、観光が産業・文化と融合し、京都の経済をけん引することにより、京都のブランド価値を向上させ、安定した雇用の創出など観光による経済効果を京都市全体に還元することで市民生活の向上を図る総合的な取組を推進しています。

本研究では、全国的に非正規率の高い宿泊業について、事業者や従業員を対象に雇用の実態とニーズを把握するためのアンケート調査を実施し、生産性の向上とともに、雇用の質の向上と安定雇用に向けた具体的な方策について検討を行いました。

本研究の企画及び実施に当たりましては、研究委員会の委員長及び委員を始め、関係者の方々から多くの御指導と御協力をいただきました。

また、本研究は、公益財団法人 地域社会振興財団の交付金を受けて、京都市と当機構とが共同で行ったものであり、ここに謝意を表する次第です。

本報告書が広く地方公共団体の施策展開の一助となれば大変幸いです。

平成29年3月

一般財団法人 地方自治研究機構  
理事長 山中 昭 栄



## 目 次

序章 調査研究の概要	1
1. 調査研究の背景	3
2. 調査研究の目的	4
3. 調査研究の項目	4
4. 調査研究の方法	5
5. 調査研究の体制	8
第1章 京都市の産業と雇用の現状	9
1. 産業構造と就業構造	11
(1) 産業別総生産と従業者数	11
(2) 業種別労働生産性	12
(3) 非正規率	14
(4) 国勢調査から見た宿泊業の就業構造	16
2. 観光・宿泊業の現状	17
(1) 観光客・宿泊客数	17
(2) 旅館の稼働実態	17
(3) 宿泊業など観光分野での安定雇用の必要性	20
3. 雇用政策の現状と課題	21
(1) 本市の取組	21
(2) オール京都の取組	22
第2章 調査結果	23
1. アンケート調査	25
(1) 調査概要	25
(2) 分析結果	29
2. インタビュー等調査	49
(1) 調査概要	49
(2) 調査結果	50
3. コラム	56
(1) ITの活用と働き方・休み方改善で業績も向上（「鶴巻温泉 元湯陣屋」／神奈川県秦野市）	56
(2) 宿泊業の魅力を発信し、多様な働き手を確保（「綿善旅館」「ゲストハウス禅」／京都市）	56
(3) 連続休暇で従業員同士のコミュニケーションも向上（旅館「嵐山辨慶」／京都市）	57
(4) 誰もが働きやすい職場づくりの推進（「からすま京都ホテル」／京都市）	57
(5) SNSや口コミによる宿泊客や若者への魅力発信で地域も活性化（「農家民宿おくで」京都市）	58

第3章 総括 調査結果を受けて／今後の施策の方向性 .....	59
1. 調査結果から見た宿泊業 .....	61
(1) 業績動向 .....	61
(2) 正規雇用化の動向 .....	61
(3) 人手不足 .....	61
(4) 就業構造 .....	61
(5) 賃金構造 .....	62
(6) 非正規率 .....	62
(7) 働き方満足度 .....	62
(8) 労働時間 .....	62
(9) 休暇等の取得状況 .....	63
(10) 離職率 .....	63
2. 安定雇用に向けた課題 .....	64
(1) 担い手確保・育成 .....	64
(2) 働き方モデルの開発と発信 .....	67
(3) 新たな価値創出とビジネスモデル再構築 .....	68
3. 今後の取組 .....	70
(1) 取組の方向性 .....	70
(2) 事業者の取組 .....	71
(3) オール京都の取組 .....	71
(4) 京都市が取り組むべき施策 .....	72
4. 観光産業における働き方の課題と改革（京都大学経営管理大学院 若林直樹） .....	74
(1) 観光産業の成長を支える従業員の確保と能力開発 .....	74
(2) 宿泊サービスにおけるビジネスモデルの見直しと生産性向上 .....	75
(3) 観光産業でのキャリアの京都モデルの開発と発信 .....	76
調査研究委員会名簿 .....	77
資料編 .....	81
宿泊業の安定雇用に向けたアンケート調査 調査計画 .....	83
宿泊業の安定雇用に向けたアンケート調査（経営者様向け） .....	87
宿泊業の安定雇用に向けたアンケート調査（従業員（役員除く）様向け） .....	91
調査結果（経営者向けアンケート） .....	94
調査結果（従業員向けアンケート） .....	154

## 序章 調査研究の概要



## 序章 調査研究の概要

### 1. 調査研究の背景

#### (1) 人口減少

京都市では、人口減少の歯止めと、その大きな要因の東京一極集中の是正を目指し、「まち・ひと・しごと・こころ京都創生」総合戦略を策定し、就労・結婚・出産・子育ての希望の実現に全力で取組を進めている。

平成 27 年の合計特殊出生率は、全国的に上昇する中、本市においても、前年を 0.04 上回る 1.30 に上昇するなど、好転しているが、市民の希望出生率 1.8<sup>1</sup>の実現を展望しながら、若い世代の就労・結婚・出産・子育ての希望の実現に取り組み、出生率の向上を図ることが重要となっている。

(資料 「平成 27 年京都市の合計特殊出生率」(京都市))

(資料 「まち・ひと・しごと・こころ京都創生」総合戦略(京都市))

#### (2) 産業構造の特徴

本市を訪れる年間の観光客数は、5 千万人を超え、平成 27 年の市内宿泊客数は、過去最高の 1,362 万人(前年比 1.6%増)、外国人宿泊客数も、過去最高の 316 万人(前年比 73%増)に達するなど、観光が基幹産業として、市内経済の成長をけん引している。

(資料 「平成 27 年京都観光総合調査」(京都市))

従業者数の産業別構成比では、「宿泊業、飲食サービス業」が 12.9%と全国(9.6%)を超えており、観光産業を支える旅館・ホテルは、平成 26 年で 437 事業所、従業者数は、13,663 人で、平成 24 年と比較して、17 事業所増(4.0%増)、従業者数は、455 人増(3.4%増)となっており、インバウンドの好調を受け、今後とも増加が見込まれる。

(資料 「平成 24 年経済センサス活動調査」「平成 26 年経済センサス基礎調査」(統計局))

#### (3) 雇用形態の特徴

本市の非正規率は、政令市比較では、最も高い 43.7%となっているが、これは「宿泊・飲食サービス業」が、全国同様、仕事の繁閑が大きく、非正規率が 75.2%(全国：73.3%)と高いことから、当該業種の従業者数が多いことが全体の非正規率を押し上げる結果となっている。

(資料 「平成 24 年就業構造基本調査」(統計局))

<sup>1</sup> 希望出生率 = (既婚者割合 × 夫婦予定子ども数 + 未婚者割合 × 未婚女性の理想子ども数) × 離婚・死別・再婚等係数 (0.938) 国の算定式

また、「宿泊業、飲食サービス業」の労働生産性は、216万円と最も低い(12 ページ図表 3 参照)ことから、稼ぐ力の向上とともに非正規労働者のキャリアアップによる正社員化など、担い手を育成し、雇用の質の向上、安定雇用を実現することが、本市にとって重要な課題となっている。  
(資料 「平成 24 年経済センサス活動調査」(統計局))

## 2. 調査研究の目的

京都経済を力強くけん引する観光業を支える旅館・ホテル業界において、誰もが働きやすい職場環境を整え、「おもてなし」に精通した、様々な能力を持つ担い手の育成などにより、宿泊業の稼ぐ力の向上とともに、安定雇用、雇用の質の向上を図るため、働き手と事業者双方の雇用の実態とニーズを調査し、具体的な方策を検討する。

さらに、行政・労働者団体・使用者団体で構成する、「京都労働経済活力会議」で、宿泊業、飲食サービス業など観光関連産業の安定雇用に向けた施策に取り組むことを確認したところであり、本研究会の成果を踏まえて、オール京都で推進する。

## 3. 調査研究の項目

### (1) 宿泊業における従業員の現状と課題

国の労働力調査を参考にして、正規労働者及び非正規労働者はパート・アルバイト(一般)・アルバイト(学生)・派遣社員・契約社員・嘱託・その他に細分化し、就業構造や賃金構造等の現状について、具体的には

- ・給与(個人、世帯)
- ・福利厚生(年次有給休暇、育児(介護)休暇、子育て支援等)
- ・労働日数・時間
- ・仕事に対する希望等

等の雇用の実態やニーズを調査し、課題を抽出した。

### (2) 宿泊業における経営者の現状と課題

業績動向、従業員確保・定着、生産性向上のための対策等の現状について、具体的には、

- ・施設の現状(組織形態、客室数、ブライダルや宴会のサービス等)
- ・業績動向(売上高、経常利益、顧客数)
- ・従業員の概要(正規・非正規の内訳、採用の方針・手法、離職者数等)
- ・生産性向上のための対策
- ・宿泊業の発展を担う担い手の確保対策
- ・担い手育成・定着に向けた対策
- ・魅力的な労働環境を整備する必要性

等の実態やニーズを調査し、課題を抽出した。

## 4. 調査研究の方法

### (1) 予備調査

#### ① 調査目的

従業員アンケートの実施に当たり、各施設の調査対象者数を把握するため。

#### ② 調査対象

ア 「京都府旅館ホテル生活衛生同業組合」の「京都市内会員」のうち、宿泊施設の種類が「旅館」又は「ホテル」に分類される 284 施設中、FAX 番号の分かる 281 施設（簡易宿所を除く）

イ 「日本ホテル協会京都支部加盟ホテル」については、京都市から事務局に依頼し、加盟ホテル（12 社）にメール配信を依頼した。

#### ③ 調査期間

平成 28 年 6 月 7 日(火)～15 日(水)

#### ④ 調査方法

FAX（又は E メール）による発送，FAX による回収。

#### ⑤ 調査内容

- ・ 役員を除く従業員数（回答日時点）の男女別人数及び合計人数
- ・ 正規の職員・従業員数の男女別人数及び合計人数
- ・ 正規の職員・従業員以外の従業員数の男女別人数及び合計人数（パート，学生アルバイト，学生以外アルバイト，労働者派遣事業所の派遣社員，契約社員，嘱託，その他）
- ・ 連絡先（旅館・ホテル名，担当者名，電話番号，メール）

#### ⑥ 回収結果

65 件 回答率 22.2% （送付 293 件）

### (2) 宿泊業の従業員の雇用実態・ニーズ調査

#### ① 従業員アンケート調査

##### ア 調査方法

市内の旅館及びホテルに従事する従業員（京都府旅館ホテル生活衛生同業組合の京都市内会員及び京都ホテル協会の会員施設（269 施設）に勤務する（役員を除く）従業員）を対象に書面によるアンケートを行った。

アンケート調査票の送付部数は、予備調査で従業員数の回答のあった事業所は、規模に偏りがないよう、従業員数が50人を超える施設については、調査票枚数の上限を設定した。

(従業員100人以上：100部、従業員50～99人：50部)

予備調査で従業員数の回答が無かった事業所については、市内旅館の平均従業員数の約20人を基にして20部を経営者アンケートとともに郵送した。

(資料 「平成27年京都市稼働実態調査」((公財)京都文化交流コンベンションビューロー))

なお、アンケート調査票は、秘匿性を確保するため、従業員が個別に封筒に入れ、封をしたものを事業者にとりまとめを依頼し、経営者アンケートとともに、郵送で回収した。(従業員アンケートは、各自が直接返送することも可能とした。)

## イ 調査期間

平成28年7月8日(金)～平成28年8月22日(月)

## ウ 回答数

1,047人 回答率16.8% (送付6,234人)

## ② 従業員インタビュー等調査

### ア 調査対象

従業員アンケートに回答し、同意が得られた施設の従業員 6人

### イ 調査期間

平成28年8月18日(木)～平成28年9月16日(金)

## ③ 京都ならではの働き方セミナーにおけるグループディスカッションでの聞き取り調査

### ア 調査対象

従業員向けワークショップに参加した従業員<sup>2</sup> 18人

### イ 開催日

平成28年8月30日(火)

---

<sup>2</sup> 旅館やホテルの従業員を対象に実施した、ワークショップ形式の定着支援セミナー参加者。参加者の募集方法は、京都府旅館ホテル生活衛生同業組合の協力を得て、傘下の市内事業所へのFAXでの周知や京都市わかもの就職支援センターのHPでの周知等による。

### (3) 宿泊業の経営者の雇用の実態とニーズに関する実態調査

#### ① 経営者アンケート調査

##### ア 調査方法

京都市内の旅館業法に基づく許可施設のうち、レジャーホテル、会員制施設、企業保養所、簡易宿所、不明を除く旅館・ホテル 312 施設を対象に郵送で実施した。

##### イ 調査期間

平成 28 年 7 月 8 日(金)～平成 28 年 8 月 22 日(月)

##### ウ 回答数

74 件 回答率 23.7% (送付 312 件)

#### ② 経営者インタビュー調査

##### ア 調査対象

経営者インタビューに回答し、同意が得られた施設の経営者等 15 人

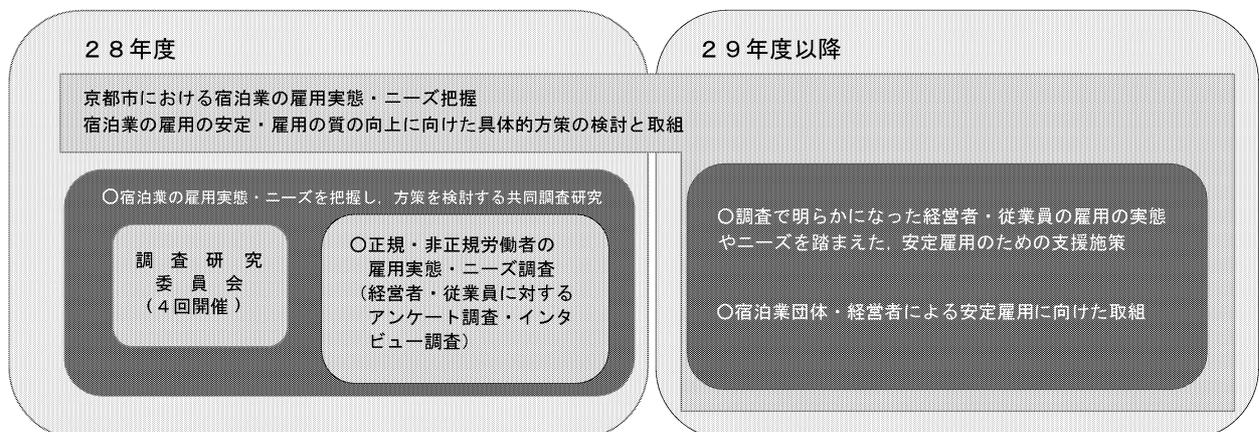
##### イ 調査期間

平成 28 年 8 月 18 日(木)～平成 28 年 9 月 16 日(金)

##### ウ 調査方法

専門家（委員でもある高橋社会保険労務士，湯川中小企業診断士），市職員及び，(株)地域計画建築研究所によるインタビュー。

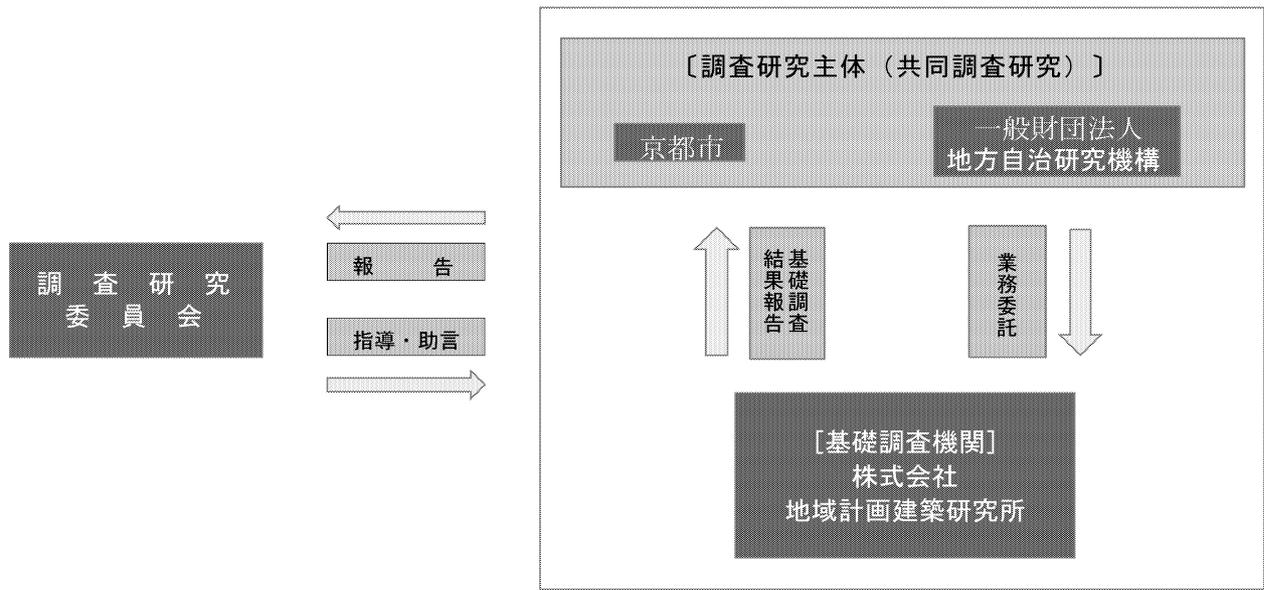
図表 序-1 調査研究の全体像



## 5. 調査研究の体制

本共同調査研究は、京都市及び一般財団法人地方自治研究機構を実施主体として、調査研究委員会の指導及び助言の下、京都府旅館ホテル生活衛生同業組合及び基礎調査機関として(株)地域計画建築研究所の協力を得て実施した（図表 序-2 参照）。

図表 序-2 調査研究の体制図



## 第1章 京都市の産業と雇用の現状



# 第1章 京都市の産業と雇用の現状

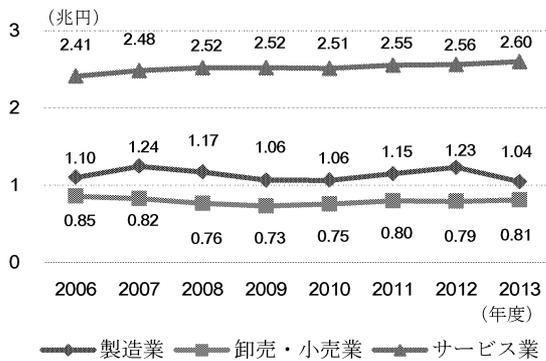
## 1. 産業構造と就業構造

### (1) 産業別総生産と従業者数

産業別の市内総生産を見ると、サービス業の占める割合が高く、近年も増加傾向にある（図表1）。

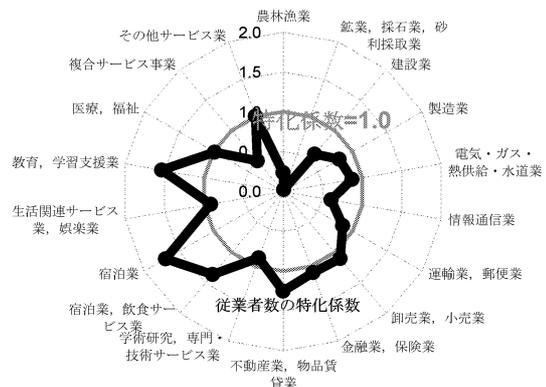
産業別の従業者数の特化係数を見ると、「教育、学習支援業」をはじめ、「宿泊業、飲食サービス業」が高く、「宿泊業、飲食サービス業」の中でもとりわけ、「宿泊業」の特化係数が高い（図表2）。

図表1 産業別の市内総生産（名目）<sup>3</sup>



（資料 「平成25年度京都市の市民経済計算」（京都市）

図表2 京都市産業別従業者数の特化係数<sup>4</sup>



（資料 「平成26年経済センサス基礎調査」（統計局）

これは、これらの産業や業種に従事する人の割合が全国平均より高いことを示しており、「大学のまち・京都」「国際観光都市・京都」の特徴が従業者の構成比から見る可以看到。

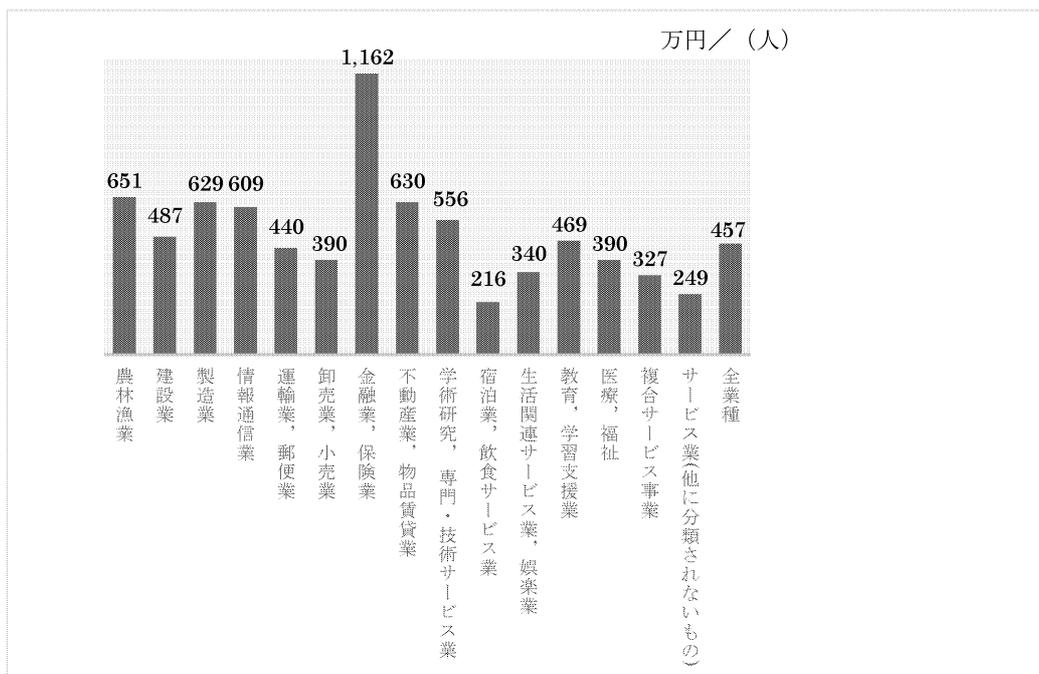
<sup>3</sup> サービス業は、産業分類中の「不動産業」「情報通信業」「サービス業」の合計。

<sup>4</sup> 特化係数＝京都市の産業構成比÷全国の産業構成比。特化係数が1.0を超えた分野は全国よりも従業者数の構成比が高い。

## (2) 業種別労働生産性

業種別の労働生産性では、「宿泊業，飲食サービス業」の1人当たりの付加価値額<sup>5</sup>は，216万円と全国同様，他の産業と比べ，最も低く，全業種の単純平均（457万円）の半分以下，2番目に低い「生活関連サービス業，娯楽業」と比べても3割以上低い数値となっている（図表3）。

図表3 京都市の業種別従業者1人当たり付加価値額（労働生産性）



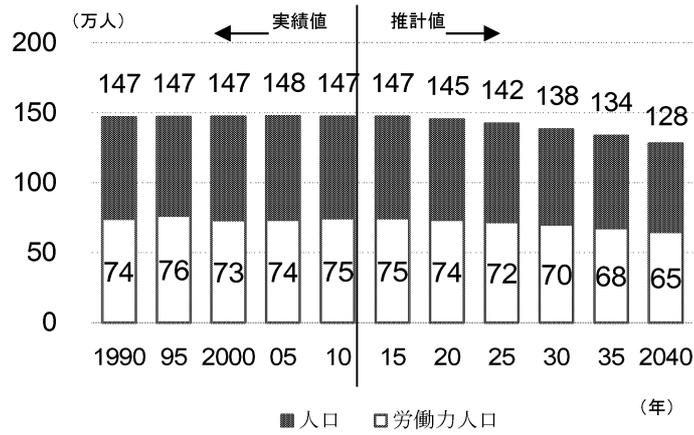
（資料 「平成24年経済センサス活動調査」（統計局））

市内総生産に占める割合が高いサービス業，とりわけ「宿泊業，飲食サービス業」の労働生産性の向上は，京都市経済の振興にとって重要課題である。

今後の労働力人口の減少が見込まれる中で（図表4），平成28年12月の有効求人倍率（季節調整値）が1.37倍と，昭和48年11月（1.41倍）以来43年ぶりの高水準となった前月を更に0.01ポイント上回り，正社員有効求人倍率（原数値）については，1.05倍で近畿トップと，雇用情勢の改善が進む中で，多くの職種で人手不足が生じており（図表5），広く労働参加を求めつつ，働き手が不足する業種や中小企業と求職者のマッチングを促進することが必要となっている。

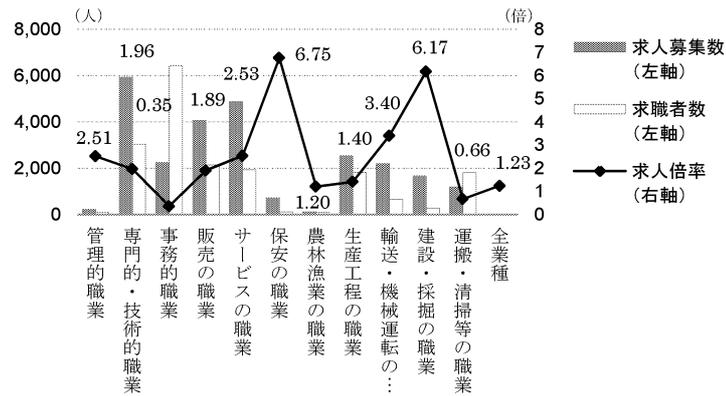
<sup>5</sup> 「宿泊業」の1人当たりの付加価値額は，京都府：255万円（全国：256万円）。

図表4 京都市の総人口と労働力人口の推移と見通し



(資料 「平成 28 年京都市産業戦略ビジョン」 (京都市))

図表5 京都府南部地域の常用労働者の求人・求職バランス



(資料 「求人・求職バランスシート(平成 28 年 12 月分)」 (京都労働局))

(注：ハローワーク京都府南部 5 所 (京都西陣, 京都七条, 伏見, 宇治, 京都田辺) の合計値)