

4. 観光産業における働き方の課題と改革¹⁵

京都大学経営管理大学院 若林直樹

(1) 観光産業の成長を支える従業員の確保と能力開発

京都市は、宿泊客数が成長しており、宿泊産業を成長させている。2015年に年間宿泊客数が1,362万人を超えて、インバウンドの拡大を受けて、外国人宿泊客数も316万人を超えている(『京都観光年鑑2015年版』)。

他方で、若年労働者の減少や他産業での人手不足を受けて、観光産業、特に宿泊産業の人手の確保は難しくなってきている。その一因の一つとして、労働条件が比較的良くないという印象を与えていたりする面がある。

現在の京都市の宿泊産業が、サービス事業を展開する会社の能力すなわち組織能力を高めて、産業の魅力を向上させる上で、重要な課題として、コアとなる社員の待遇を改善し、その確保、定着と能力開発を進めることがある。

宿泊産業は、対人サービスの典型であり、その事業のコアは、おもてなし能力の高い従業員である。

正社員化による待遇の改善による確保や定着だけではなく、能力開発によるサービスの高度化や生産性の改善が求められている。

他方で、労働の流動性は高まっており、また労働者の働き方の多様性も高まっている。正社員、短時間正社員、契約社員、専門性のあるパート職員、外国人インターン等の多様な就業形態があるが、まずは共通に能力開発を進めて、事業能力を高める必要はある。

その意味では、観光都市京都は、観光産業における事業能力を高めるために、キャリアや能力開発について、多様な就業形態を通じて、京都モデルを示していく必要がある。

様々な就業形態があるので、サービスの高度化につながる待遇、働き方、キャリアと能力の開発の在り方をモデル化し、見える化することが課題となってきた。

¹⁵ 第3回「宿泊業における雇用の安定に向けた調査研究」委員会において、委員長である京都大学経営管理大学院 若林直樹教授から発表いただいた内容を、御自身で取りまとめて頂いたもので、今後の京都の雇用施策の方向性に資する資料として掲載している。

(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

宿泊者数の拡大が進む一方で、ホテル等の宿泊施設の成長にもかかわらず、旅館の減少は進みつつある。

旅館は、日本的な接客サービスを特徴としているにもかかわらず、生活形態の洋風化、プライバシーの重視、インターネットの普及と相対的な高コスト性のために、その経営は厳しい。

日本の宿泊産業は、旅館を含めて、そのサービス形態を単なる「日本風」にまとめるのではなく、顧客のサービス経験の価値を上げることで収益力を高めるために、サービスラインの見直しとコア・サービスの再定義が必要である。

企業それぞれが、宿泊サービス、食事サービス、付帯サービス、設備サービスなどの在り方をどのような顧客経験を提供するサービスなのかについて観点から再検討する必要がある。

優れた建築の部屋、個室に運ばれる食事は、全ての旅館に必要なのかを考える必要はある。提供する顧客経験の質の差別化とサービスラインの見直しは不可分である。

サービス産業の生産性は、低いと言われる。だが、一般にグランルースらの指摘するように、製造業とはかなり違う面がある（Gronroos, 2007）。

製造業モデルは、投入されるコストを削減して、売上げを拡大することがある。

しかし、サービスの生産性の要素は、①コスト、②品質、③供給能力の3つがあり、2つまでの両立が一般的である。いたずらにコストの削減だけを進めて、人を減らすと、一般に品質や供給能力の低下を招く。

そのために、色々なアプローチがある。よくあるのは、コスト削減とともに、従業員研修の実施と品質向上の取組を進めて品質とコストの両立を進めることである。

また、積極的なレベニューマネジメントの導入を進めて、ピークタイム高価格化等を通じた閑散期への顧客誘導などを行い、店舗展開を抑制して、供給能力の平準化を図ることもある。

IT化の推進と顧客データベースの活用を通じたマーケティングを活かしたサービス提供もある。多能化の進展や専門性高度化を通じた人材配置の適正化もその一つである。

(3) 観光産業でのキャリアの京都モデルの開発と発信

近年のキャリア研究では、雇用流動化や就業形態の多様化を通じて、キャリアも一元的ではなく、多元化している（若林他, 2007）。

従来は、年齢とともに、組織内を移動しながら様々な業務を経験し、管理職へと昇進する組織内でのキャリア昇進のモデルが一般であった。

しかし、現代では、社員の能力を発展させるキャリアを、社外を含めて5つのパターンがあると考えている。会社内部でキャリアを発展させるパターンだけでも、コアの3パターンとして、①管理職、②現場リーダー、③専門職の3つがある。ホテルの例でも、管理職に上がるだけではなく、コンシェルジェのような専門職もある。

さらに、現在の仕事や組織の外に発展する外部2パターンもあり、④ベンチャー創業や、⑤全く異なるキャリアに変わるパターン（キャリア・チェンジ）もある。観光産業でもキャリアモデルを考える際には、その多元化をベースに考える必要がある。

観光産業は、観光地を中心とした中小企業の地域的集積である。その面で、近年、観光産業の活性化は、地域産業クラスターとして見られて進められる。一般に300人以下の人数の少ない会社には、人事担当者や人事部の設置は少ない。したがって、中小・零細企業が圧倒的に多い観光産業の地域クラスターでは、キャリア開発や能力開発等の人事的な機能を地域的に発展させることがある。中小企業経済が主の南欧には多く見られる。

そのために、地域的にキャリア開発を進める地域職業能力開発機関の働き（同業組合、専門的教育機関など）が求められる。

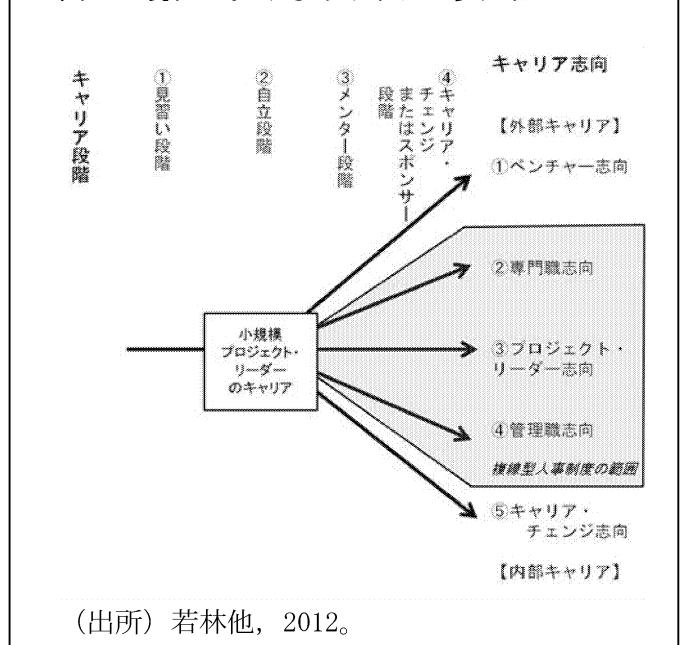
ワーク・スタイルの多様化と見える化により代表事例の選定と発信を行い、キャリアモデルの構築もこうした機関を中心に進める必要がある。

また、近年、急速に内外でニーズの高まる海外からのインターンシップの受入れと能力開発もこうした機関が担う必要がある。観光産業のキャリアにおける京都モデルはこうした仕組みで開発した方がよい。

参考文献

- Gronroos, C, 2007, Service Management and Marketing, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
若林直樹他, 2012,
「研究職のキャリア・マネジメントと複線型人事制度」, 『職務研究』第285号, 241-65頁。

図1 現代におけるキャリアの多元化



（出所）若林他, 2012。

調查研究委員会名簿

調査研究委員会名簿

委員長 若林 直樹 京都大学経営管理大学院 教授

| | | |
|--------|--------------|-------------------------------------|
| 委 員長 | 若林 直樹 | 京都大学経営管理大学院 教授 |
| 委 員 | お の 小野 善三 | 株式会社 縍善 代表取締役 |
| | いそはし 磯橋 輝彦 | 株式会社 嵐山辨慶 代表取締役社長 |
| | すぎた 杉田 洋 | 株式会社 京都ホテル 取締役 からすま京都ホテル支配人 |
| | たかはし 高橋 佳子 | 特定社会保険労務士 |
| | ゆかわ 湯川 俊彦 | 中小企業診断士 |
| | ひろおか 廣岡 和晃 | 日本労働組合総連合会 京都府連合会 事務局長 |
| | かない 金井 陽子 | 京都労働局 雇用環境・均等室長 |
| | おか 岡 裕二 | 一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部長兼総務部長 |
| | ま や はら 馬屋原 宏 | 京都市 産業観光局 産業戦略部長 |
| オブザーバー | のむら 野村 賢治 | 京都府 商工労働観光部 雇用政策監 |
| | みなみもと 南本 尚司 | 京都府 商工労働観光部 観光振興課 |
| 事 務 局 | みえ の 三重野 真代 | 京都市 産業観光局 観光 MICE 推進室 MICE 戦略推進担当部長 |
| | こもり 小森 和幸 | 京都市 産業観光局 産業戦略部 産業政策課 雇用創出等担当課長 |
| | たべた 給田 英樹 | 京都市 産業観光局 産業戦略部 産業政策課 課長補佐 |
| | やました 山下 和哉 | 京都市 産業観光局 産業戦略部 産業政策課 |
| | えんどう 遠藤 正志 | 一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部 主任研究員 |
| | しばぬま 柴沼 久実 | 一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部 研究員 |
| 基礎調査機関 | こう の 高野 隆嗣 | 株式会社 地域計画建築研究所 (アルパック) 取締役計画部長 |
| | えとう 江藤 慎介 | 株式会社 地域計画建築研究所 (アルパック) 主査 |

(順不同 敬称略)

資料編

宿泊業の安定雇用に向けたアンケート調査 調査計画

1. 目的

京都の観光産業を支える旅館・ホテル業界の担い手の確保と雇用の安定に向け、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、ライフスタイルに応じた多様な働き方や雇用の質の向上を図るための方策について調査・検討を行う。

2. 予備調査

(1) 概要

後日実施する「経営者様向けアンケート」及び「従業員様向けアンケート」を円滑に進めるため、予備調査として従業員数の把握を行う。

(2) 調査対象

- ・「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）
- ・「日本ホテル協会京都支部加盟ホテル」12 施設
京都市から事務局に依頼し、加盟ホテル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

| | 発送数 | 回収数 | 回収率 |
|--------------|-----|-----|-------|
| 全体 | 293 | 65 | 22.2% |
| 小規模(10 人未満) | — | 13 | — |
| 中規模(10～49 人) | — | 39 | — |
| 大規模(50 人以上) | — | 13 | — |

3. 本調査

(1) 概要

「経営者様向けアンケート」及び「従業員様向けアンケート」を行う。

(2) 調査対象

① 経営者様向けアンケート

京都市内の旅館業法に基づく許可施設から簡易宿所、会員制施設、企業保養所、レジャーホテル、不明を除いた 312 施設

② 従業員様向けアンケート

上記①のうち、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 6,234 人

| No. | 分類 | 1 施設当たり配布数 | |
|-----|--------------------|--------------------|-------|
| 1 | 予備調査で回答があったホテル | 100 人以上 | 100 部 |
| 2 | | 50 人～99 人 | 50 部 |
| 3 | | 49 人以下 | 実数分 |
| 4 | 予備調査で回答があった旅館 | 実数分 | |
| 5 | 予備調査で回答がなかったホテル・旅館 | 20 部 ¹⁶ | |

(3) 調査期間

平成 28 年 7 月 8 日(金)～22 日(金)

(4) 調査方法

郵便による発送、郵便による回収。

① 経営者様向けアンケート・従業員様向けアンケートの両方実施

- ・「経営者様向けアンケート」(1 部) と「従業員様向けアンケート」(上記部数分) を同封して発送。
- ・「従業員様向けアンケート」は、経営者が従業員に対して調査趣旨を説明して配布、回答後は同封の封筒(長形 3 号)に入れ、封をしていただき、経営者様向けアンケートと一緒に返送する(従業員が個別に返送することも可)。
- ・従業員数が調査票数より多い場合、経営者は男女、年齢、雇用形態、職種等できるだけ満遍なく回答してもらえるよう従業員に配布する。

② 経営者様向けアンケートのみ実施

「経営者様向けアンケート」(1 部) を発送、回収。

¹⁶ 市内旅館の平均従業員数は約 20 (21.3) 人 (資料 「平成 27 年京都市旅館稼働実態調査」((公財) 京都文化交流コンベンションビューロー))

(5) 調査内容

① 経営者様向けアンケート

| No. | 項目 | 設問 | 分析の視点 |
|-----|--------|--|---|
| 1 | 施設概要 | <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊施設の種類 ・組織形態 ・創業後経過年 ・旅館・ホテル数 ・年間売上高 ・年間売上高に占める宿泊の割合 ・客室単価 ・ブライダルや宴会等のサービス ・事業・サービスの特徴・概要 ・主な顧客（種類、地域） ・前年より増えている顧客 (種類、地域) ・前年比の業績等動向（売上高、 経常利益、顧客数） | <p>◆クロス集計の評価軸の設定</p> <p>・宿泊施設の種類及び規模</p> <p>◆商品・サービスと生産性の関係</p> |
| 2 | 従業員の概要 | <ul style="list-style-type: none"> ・役員除く従業員総数と雇用形態別の内訳（正規の従業員、アルバイト（一般、学生）、パート、契約社員、派遣社員、嘱託、その他） ・過去3年間の採用者数（新卒、中途）及び採用後3年以内の離職者数 ・新卒採用者がなかつた理由 ・従業員数の過不足状況（正規の従業員、パート・アルバイト）及び不足している職種 ・採用方針（これまで、今後） ・採用手法（これまで、今後） ・在職者定着の取組（これまで、今後） ・正規の従業員の採用や非正規従業員の正規の従業員への転換の予定及び実施できた理由、実施できない理由 | ◆従業員の雇用の実態把握 |
| 3 | 生産性の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・生産性の向上の意識の有無 ・生産性の向上に係る具体的な取組の有無及び内容、事例 | ◆生産性向上に向けたベストプラクティスの把握 |
| 4 | 連絡先 | <ul style="list-style-type: none"> ・インタビューに協力いただける宿泊施設の宿泊施設名、担当者役職・氏名、連絡先 | |

② 従業員様向けアンケート

| No. | 項目 | 設問 | 分析の視点 |
|-----|------|---|--|
| 1 | 基本属性 | <ul style="list-style-type: none"> ・性別 　・年齢 ・世帯主との続柄 　・配偶者 ・世帯員数 | ◆クロス集計の評価軸の設定 例) 性別及び年齢 例) 世帯における役割 |
| 2 | 勤め先 | <ul style="list-style-type: none"> ・勤めている理由 　・勤続年数 ・雇用形態 　・仕事の内容 ・取得した有給休暇日数(1年間) ・育児休業、介護休業の取得の有無(1年間) ・1か月間の日数、1日当たりの平均時間、主な勤務時間帯(当月) ・1週間の仕事の時間が35時間未満の理由 ・仕事の時間に係る希望 ・非正規の従業員が今の仕事についている理由 ・勤め先に今後希望する内容 ・今の働き方に対する満足度 ・1年間における所得(税込み) | ※回収時のチェックにより経営者様向けアンケートとの紐付け可(勤め先の種類及び規模による集計・分析可) ◆従業員の雇用の実態把握 |
| 3 | 仕事全般 | <ul style="list-style-type: none"> ・勤め先以外の仕事の有無 ・1年間における所得及び世帯の総所得 | ◆従業員の雇用の実態把握 |

③ その他

「経営者様向けアンケート」及び「従業員様向けアンケート」の分析結果から、GAP分析を行う。

- 例) 経営者は雇用の安定化や生産性の向上に取り組んでいるが、従業員の回答とは異なる場合の実態や要因
- 例) 従業員の勤め先に対する要望(研修制度・資格や託児サービス等)と、経営者の定着化の取組が異なる場合の実態や要因

4. 今後のスケジュール

| 日程 | 主な内容 |
|-----------|----------------------------------|
| 7月8日～22日 | アンケート調査票の配布・回収 |
| 7月下旬～8月上旬 | 入力作業 |
| 8月中旬 | 単純集計・分析 |
| 8月下旬～9月上旬 | クロス集計の評価軸の決定、クロス集計・分析、ヒアリング調査の実施 |
| 9月中旬 | 分析結果を踏まえた施策の検討、調査レポート作成 |
| 9月下旬 | 第2回委員会(予定) |

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）

貴施設についてお伺いします。

問1 宿泊施設の概要について、教えてください（当てはまるもの1つに○印）。

| | |
|---------------------------------|--|
| 宿泊施設の種類 | 1. 旅館(一般) 2. ホテル(一般) 3. 会員制施設 4. 企業保養所 5. 信徒専用施設 6. 営業目的が限定的なレジヤーホテル |
| 組織形態 | 1. 株式会社 2. 有限会社 3. その他 |
| 創業後経過年 | 1. 10年未満 2. 10年以上 3. 20年以上 4. 30年以上 5. 40年以上 6. 50年以上 |
| 旅館・ホテル数 | 1. 当旅館・ホテルのみ 2. 2施設以上(チェーン) 3. 2施設以上(その他) 4. その他() |
| 年間売上高 | 1. 1億円未満 2. 1億円以上3億円未満 3. 3億円以上5億円未満 4. 5億円以上10億円未満 5. 10億円以上30億円未満 6. 30億円以上50億円未満 7. 50億円以上100億円未満 8. 100億円以上 |
| 年間売上高に占める宿泊の割合 | 1. 10%未満 2. 10~29% 3. 30~49% 4. 50~69% 5. 70~89% 6. 90%以上 |
| 客室単価 (H28.6月の平日で1室2名での一人あたり) | 1. 1万円未満 2. 1万円以上3万円未満 3. 3万円以上 (注) 旅館は、1泊2食付の最低料金、ホテルは素泊まりの最低料金 |
| ブライダルや宴会等のサービス | 1. 有 2. 無 |
| 事業・サービス特徴・概要 (自由回答) | |

問2 主な顧客について、教えてください。

| | |
|----------------------|--|
| 主な顧客(種類) (2つまで○印) | 1. 個人 2. 修学旅行 3. その他団体 |
| 主な顧客(地域) (3つまで○印) | 1. 国内(近畿地方) 2. 国内(近畿地方以外) 3. 海外(米国) 4. 海外(欧州) 5. 海外(中国・台湾) 6. 海外(中東) 7. 海外(中国・台湾以外のアジア) 8. 海外(その他) |

問3 前年より増えている顧客について、教えてください。

| | |
|----------------------|--|
| 主な顧客(種類) (2つまで○印) | 1. 個人 2. 修学旅行 3. その他団体 |
| 主な顧客(地域) (3つまで○印) | 1. 国内(近畿地方) 2. 国内(近畿地方以外) 3. 海外(米国) 4. 海外(欧州) 5. 海外(中国・台湾) 6. 海外(中東) 7. 海外(中国・台湾以外のアジア) 8. 海外(その他) |

問4 貴施設の前年比の業績等動向(決算ベース)について、教えてください(当てはまるもの1つに○印)。

| | 大幅に増加 (10%以上) | やや増加 (3~10%) | どちらでもない (△3~3%) | やや減少 (△3~△10%) | 大幅に減少 (△10%以上) |
|------|------------------|-----------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| 売上高 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 経常利益 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 顧客数 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

貴施設についてお伺いします。

問5 回答日現在の役員除く従業員総数と、雇用形態（職場での呼称）別の内訳を教えてください

| 総従業員数（役員除く） | 人（うち外国人従業員数） | | |
|-------------|--------------|--------|---|
| うち正規の従業員 | 人 | うちパート | 人 |
| うちアルバイト（一般） | 人 | うち派遣社員 | 人 |
| うちアルバイト（学生） | 人 | うち嘱託 | 人 |
| うち契約社員 | 人 | うちその他 | 人 |

問6 正規の従業員の過去3年間の採用者数及び採用後3年以内の離職者数について、教えてください。

| | 新卒採用者数 | | | 中途採用者数 | 採用後3年以内の離職者数 |
|--------|--------|------------|------|--------|--------------|
| | (高校) | (短大・高専・専門) | (大学) | | |
| 平成25年度 | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 |
| 平成26年度 | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 |
| 平成27年度 | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 |

問7 問6で過去3年間の新卒採用者数がいずれも「0人」と回答した方に伺います。正規の従業員として新卒採用者がなかった理由を教えて下さい（あてはまるもの全てに○印）。

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. 新卒を確保できなかった | 2. 正規の従業員に見合う人材がいなかった |
| 3. 経営状態が厳しかった | 4. 経営の先行きが見通せなかった |
| 5. 1日の繁閑のため、正規の従業員になじまない | 6. 季節変動があり、稼働率が安定しない |
| 7. 専門性を要しない労働が多い | 8. 非正規従業員の待遇改善を進めている |
| 9. 非正規で採用し、人材育成後、正規に転換する | 10. その他（ ） |

問8 従業員数の過不足状況について、教えてください（あてはまるもの1つに○印）。

| | | | |
|-----------|-----------|-----------|----------|
| 正規の従業員 | 1. 不足している | 2. 過不足はない | 3. 過剰である |
| パート・アルバイト | 1. 不足している | 2. 過不足はない | 3. 過剰である |

問9 問8でいずれかの設問に「1. 不足している」と回答した方に伺います。不足している職種について、教えてください（あてはまるもの全てに○印）。

- | | | | |
|-------------------------|-----------|------------------|------------|
| 1. フロント | 2. 客室係等 | 3. 宴会・ホール・ブライダル等 | 4. 営業・販売促進 |
| 5. バックヤード（食事準備・片づけ・清掃等） | 6. 調理 | 7. 仕入 | |
| 8. 管理（経営企画・人事・総務・経理・営繕） | 9. その他（ ） | | |

問10 働き手の確保のため、①これまで実施してきた採用方針、②今後重視する採用方針について、次の選択肢から最大3つまでお選びください。

| | | | | | | | |
|--------------|--------------------|--------------|--|-------|--|--|--|
| ①これまで実施 | | | | ②今後重視 | | | |
| （選択肢） | | | | | | | |
| 1. 新卒（高校）の採用 | 2. 新卒（短大・高専・専門）の採用 | 3. 新卒（大学）の採用 | | | | | |
| 4. 中途採用（経験者） | 5. 管理職経験者等の採用 | 6. 女性の採用 | | | | | |
| 7. 高齢者の採用 | 8. 外国人・留学生の採用 | 9. その他（ ） | | | | | |

問 11 働き手の確保について、①これまで実施してきた採用手法、②今後重視する採用手法について、次の選択肢から最大3つまでお選びください。

| | | | | | | | |
|---------|--|--|--|-------|--|--|--|
| ①これまで実施 | | | | ②今後重視 | | | |
|---------|--|--|--|-------|--|--|--|

(選択肢)

- | | | |
|-----------------|-------------------|------------------|
| 1. ハローワークの利用 | 2. 合同企業説明会への参加 | 3. 新聞・雑誌への求人広告 |
| 4. 求人WEBサイトの利用 | 5. 人材紹介・派遣会社の活用 | 6. 自社ホームページの開設 |
| 7. 知人・取引先等からの紹介 | 8. 学校とのつながりの強化 | 9. 外国人実務研修生制度の活用 |
| 10. 学生との交流の強化 | 11. インターンシップの受け入れ | 12. その他 () |

問 12 在職者の定着について、①これまで実施してきた取組、②今後重視する取組について、次の選択肢から最大3つまでお選びください。

| | | | | | | | |
|---------|--|--|--|-------|--|--|--|
| ①これまで実施 | | | | ②今後重視 | | | |
|---------|--|--|--|-------|--|--|--|

(選択肢)

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| 1. 賃金の向上（基本給・ボーナス） | 2. 正規の従業員への登用・転換 |
| 3. 限定正社員（※）の導入 | 4. 柔軟な勤務（フレックス制度等）の導入 |
| 5. 職場環境の美化・安全性の確保 | 6. 研修制度及びキャリア開発支援の充実 |
| 7. 資格等の取得支援 | 8. 福利厚生の充実 |
| 9. 子育て支援サービスの導入・連携 | 10. その他 () |

(※) 限定正社員：職務・勤務地・労働時間を限定した正社員

問 13 今後、正規の従業員の採用や非正規従業員の正規の従業員への転換を進めていく予定ですか？
(当てはまるもの1つに○印)

| | | | |
|-------------|---------|----------------|------------|
| 1. 既に実施している | 2. 実施予定 | 3. 実施したいが障壁が高い | 4. 実施予定はない |
| 5. その他 () | | | |

問 14 問 13 で「1. 既に実施している」「2. 実施予定」と回答した方にお伺いします。正規の従業員の採用や非正規従業員の正規の従業員への転換を実施できた（実施予定の）理由を教えてください
(当てはまるもの全てに○印)。

| | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. 宿泊客の増加による稼働率の安定 | 2. ブライダルや宴会、会議室等の稼働率向上 |
| 3. 上記1・2以外の多様な事業・サービス展開 | 4. 従業員のスキル・サービスの高度化 |
| 5. 正規の従業員の退職に伴うもの | 6. 後継者や管理職の育成・拡充 |
| 7. 非正規従業員では従業員確保が困難 | 8. その他 () |

問 15 問 13 で「3. 実施したいが障壁が高い」「4. 実施予定はない」と回答した方にお伺いします。
正規の従業員の採用や非正規従業員の正規の従業員への転換を実施できない（実施予定がない）理由を教えてください (当てはまるもの全てに○印)。

| | |
|--------------------------|----------------------|
| 1. これまで正規の従業員を確保できなかった | 2. 正規の従業員に見合う人材がいない |
| 3. 経営状態が厳しい | 4. 経営の先行きが見通せない |
| 5. 1日の繁閑のため、正規の従業員になじまない | 6. 季節変動があり、稼働率が安定しない |
| 7. 専門性を要しない労働が多い | 8. 非正規従業員の待遇改善を進めている |
| 9. その他 () | |

サービス産業の生産性の向上について、お伺いします。

生産性とは、従業員一人当たりが、一定の時間にどれだけの利益を生み出せるか金額で表したもので
す。生産性が高いほど、同じ人数・時間で、より多くの客に質の高いサービスを提供できることなり
ます。

我が国では、サービスの需要が高まるなか、サービス産業の生産性の向上が急務の課題となっており、
特に本市においては、観光産業（主に宿泊業）の生産性向上に取り組んでいます。

問 16 貴施設において、生産性の向上を意識していますか？（当てはまるものいずれかに○印）

1. している 2. していない

問 17 問 16 で「1. している」と回答した方にお伺いします。生産性の向上に係る具体的な取組をし
ていますか？（当てはまるものいずれかに○印）

1. している 2. していない

問 18 問 17 で「1. している」と回答した方にお伺いします。貴施設で取り組まれている生産性の向
上を目指す取組について、教えてください（当てはまるもの 1 つに○印）。

1. 正規の従業員への転換による従業員の意識向上 2. 複数の業務を担える従業員の育成
3. 従業員の能力開発 4. 付加価値の高いサービスの提供
5. 設備投資による稼働率の向上 6. IT 化の推進
7. 福利厚生の充実による従業員の意欲向上

問 19 問 18 で○印をつけられた取組の具体的な事例、または、問 18 以外に貴施設独自の生産性向上を
目指す取組があれば教えてください。

本調査を充実させるため、後日、個別にインタビューをさせていただく場合があります。
御協力いただける宿泊施設につきましては、大変恐縮ですが、下欄に御記入ください。

| | | |
|-----------|------------------|-------|
| 宿泊施設名 | | |
| 御担当者役職・氏名 | (役職) | (氏名) |
| 御連絡先 | (TEL) (E メール) | (FAX) |

御協力いただき、ありがとうございました。

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）

京都市では、京都の観光産業を支える旅館・ホテル業界で、誰もが働きやすい職場環境を整え、ライフスタイルに応じた多様な働き方や雇用の質の向上を図るための具体的な方策について、調査・検討を行うこととしております。

本調査は、秘密の保護には万全を期しております、本目的以外に利用することはございませんので、御理解・御協力賜りますよう、よろしくお願ひいたします。

あなたのことについて、お伺いします。

問1 あなたの性別を教えてください（当てはまるものいずれかに○印）。

1. 男性 2. 女性

問2 あなたの年齢を教えてください（当てはまるもの1つに○印）。

1. 10歳代 2. 20歳代 3. 30歳代 4. 40歳代 5. 50歳代 6. 60歳代 7. 70歳代以上

問3 世帯主との続柄を教えてください（当てはまるもの1つに○印）。

（世帯主とは、名目上の世帯主ではなく、その世帯の家計の主たる収入を得ている人）

1. 世帯主 2. 世帯主の配偶者 3. 子 4. 子の配偶者 5. 孫 6. 父母 7. 祖父母
8. 兄弟姉妹 9. 他の親族 10. その他（ ）

問4 配偶者について、教えてください（当てはまるものいずれかに○印）。

1. 配偶者あり 2. 配偶者なし

問5 世帯員数（住居及び生計を共にしている人全員）について、教えてください。

人

勤め先の旅館・ホテルについて、お伺いします。

問6 旅館・ホテルに勤めている理由について、教えてください（当てはまるもの全てに○印）。

1. コミュニケーションや接客が好き 2. 京都の観光に関わりたい
3. 外国人観光客と触れ合いたい 4. 観光に係るノウハウを身につけたい
5. 体力に自信がある 6. 自由な時間に働く 7. 特に理由はない
8. その他（ ）

問7 当旅館・ホテルの勤続年数について、教えてください（当てはまるもの1つに○印）。

1. 1年未満 2. 1～3年未満 3. 3～5年未満 4. 5～10年未満 5. 10年超

問8 現在の雇用形態（職場での呼ばれ方）について、教えてください（当てはまるもの1つに○印）。

1. 正規の従業員（役員を除く） 2. パート 3. アルバイト（一般） 4. アルバイト（学生）
5. 派遣社員 6. 契約社員 7.嘱託 8. その他（ ）

問9 あなたの仕事の内容について、教えてください（当てはまるもの全てに○印）。

- | | | | |
|-------------------------|-----------|------------------|------------|
| 1. フロント | 2. 客室係等 | 3. 宴会・ホール・ブライダル等 | 4. 営業・販売促進 |
| 5. バックヤード（食事準備・片づけ・清掃等） | 6. 調理 | 7. 仕入 | |
| 8. 管理（経営企画・人事・総務・経理・営繕） | 9. その他（ ） | | |

問10 この1年間で実際に取得した有給休暇の日数を教えてください。

日

問11 この1年間の育児休業、介護休業の取得の有無について教えてください。

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. 育児休業又は介護休業を取得した | 2. 育児休業又は介護休業対象者であるが取得していない |
| 3. そもそも育児休業対象者や介護休業対象者でない | |

問12 当月（平成28年6月1日～30日）の1か月間に仕事をした日数（見込みを含む）、1日当たりの平均時間、主な勤務時間帯（当てはまるもの1つに○印）について、教えてください。

| | |
|-----------|---|
| 1か月間の日数 | 日 |
| 1日当りの平均時間 | 時間 |
| 主な勤務時間帯 | 1. 朝（ 時～ 時） 2. 昼間（ 時～ 時） 3. 夜（ 時～ 時） 4. 朝（ 時～ 時）と夜（ 時～ 時） 5. シフト制 6. 不定期 |

問13 この1週間に仕事をした時間が「35時間」未満の方にお伺いします。35時間未満の理由を教えてください（当てはまるもの1つに○印）。

- | | | |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1. もともと週35時間未満の仕事 | 2. 勤め先の都合 | 3. 出産・育児のため |
| 4. 介護・看護のため | 5. 休暇のため | 6. 在学のため |
| 7. 他の仕事のため | 8. その他（ ） | |

問14 当旅館・ホテルの仕事の時間に係る希望はありますか？（当てはまるもの1つに○印）

- | | | |
|-------------|-------------|------------|
| 1. 今より増やしたい | 2. 今より減らしたい | 3. 特に希望はない |
|-------------|-------------|------------|

問15 問8で「2. パート」「3. アルバイト(一般)」「4. アルバイト(学生)」「5. 派遣社員」「6. 契約社員」「7. 書類」「8. その他」と回答した方にお伺いします。今の仕事についている理由についておもな理由を1つお選びください。

| |
|---|
| おもな理由（1つ） |
| 1. 正規雇用での採用・就職ができなかったため、やむを得ず |
| 2. 正規雇用よりも賃金が高いから |
| 3. 正規雇用での就職を実現するため、あえて非正規雇用の就職によりキャリアアップを図りたいから |
| 4. 行きたい会社、やりたい仕事の募集求人が非正規雇用であったから |
| 5. 正規雇用を継続する体力に自信がないから |
| 6. 家計の補助・学費等を得たいから（扶養の範囲内） |
| 7. 家計の補助・学費等を得たいから（扶養の範囲を超える） |
| 8. その他（ ） |

問 16 旅館・ホテルの仕事をするに当たり、今後希望する内容について、教えてください（当てはまるもの全てに○印）。

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| 1. 賃金の向上（基本給・ボーナス） | 2. 正規の従業員への登用・転換 |
| 3. 限定正社員（※）の導入 | 4. 柔軟な勤務（フレックス制度等）の導入 |
| 5. 職場環境の美化・安全性の確保 | 6. 研修制度及びキャリア開発支援の充実 |
| 7. 資格等の取得支援 | 8. 福利厚生の充実 |
| 9. 子育て支援サービスの導入・連携 | 10. その他（ ） |

（※）限定正社員：職務・勤務地・労働時間を限定した正社員

問 17 今の働き方に満足していますか？（当てはまるもの 1 つに○印、「5. 満足していない」と回答した方は、満足していない理由も教えてください。）

- | | | |
|--------------------|-------------------|--------------|
| 1. 満足している | 2. どちらかというと満足している | 3. どちらともいえない |
| 4. どちらかというと満足していない | | |
| 5. 満足していない（理由） | | |

問 18 当旅館・ホテルの勤続年数が 1 年以上の方にお聞きします。

あなたの当旅館・ホテルにおけるこの 1 年間における所得（税込み）は、どのくらいですか？（当てはまるもの 1 つに○印）

| | | | | |
|------------------|-------------|-------------|----------------|------------|
| 当旅館・ホテル からの所得 | 1. 100 万円未満 | 2. 100 万円台 | 3. 200 万円台 | 4. 300 万円台 |
| | 5. 400 万円台 | 6. 500 万円台 | 7. 600 万円台 | 8. 700 万円台 |
| | 9. 800 万円台 | 10. 900 万円台 | 11. 1,000 万円以上 | |

あなたの仕事全般についてお伺いします。

問 19 当旅館・ホテル以外で仕事をしていますか？（当てはまるものいずれかに○印）

- | | |
|---------|----------|
| 1. している | 2. していない |
|---------|----------|

問 20 あなたの仕事全般におけるこの 1 年間における所得（税込み）、及び世帯の総所得はどのくらいですか？（当てはまるもの 1 つに○印）

| | | | | |
|---|-------------|-------------|----------------|------------|
| 仕事全般の所得 | 1. 100 万円未満 | 2. 100 万円台 | 3. 200 万円台 | 4. 300 万円台 |
| | 5. 400 万円台 | 6. 500 万円台 | 7. 600 万円台 | 8. 700 万円台 |
| | 9. 800 万円台 | 10. 900 万円台 | 11. 1,000 万円以上 | |
| 世帯（住居及び生計を 共にしている人全員） の総所得（年金等含む） | 1. 100 万円未満 | 2. 100 万円台 | 3. 200 万円台 | 4. 300 万円台 |
| | 5. 400 万円台 | 6. 500 万円台 | 7. 600 万円台 | 8. 700 万円台 |
| | 9. 800 万円台 | 10. 900 万円台 | 11. 1,000 万円以上 | |

御協力いただき、ありがとうございました。

封筒に入れ、のりでしっかりと綴じていただき、御担当者様にお渡しください。

また、直接、調査委託会社への郵送も可能です。

（ただし、郵便料金は自己負担となります。）

郵送先：〒600-8007 京都市下京区四条通り高倉西入ル立売西町 82

アルパック 株式会社 地域計画建築研究所（担当：江藤）宛