

宿泊業における若年者早期離職の現状と課題 — 沖縄県名護市ホテルを事例として —

長谷川 順一郎*¹ 茂村 佳奈*²

A Study on Early Termination of Young Employees in the Lodging Industry — A Case Study of Hotels in Nago City, Okinawa —

Junichiro Hasegawa*¹ Kana Shigemura*²

Abstract

The researchers aim to clarify the current situation and problems of early termination of young people in hotels in Nago city and to present solutions for the problems. Therefore, an interview survey with personnel officials in hotels in Nago City was conducted. As a result, it became clear that the early turnover rate of Nago city as a whole was 26.8%. Compared with the early turnover rate of high school graduates in Okinawa Prefecture 57.2% and the early turnover rate of college graduates 43.7%, it also became clear that the early turnover rate of hotels in Nago city is not high. However, the actual situation left room for improvement. In addition, researchers also found that the shortage of human resources closely related to early termination is a serious situation.

キーワード

若年者早期離職、ホテル、人材不足、名護市、コミュニケーション

1. 研究の背景と目的

若年者の早期離職については大きな社会問題の一つとして認識され、議論されることは多い。そのなかにあつて、沖縄県は早期離職率が著しく高い状況が続いている。2018年12月、沖縄労働局が発表した高校・大学卒業者の3年以内の離職率調査によると、2015年3月に卒業し就職した高卒者の52.3%、大卒者の39.5%が離職していた。内訳を見ると、高

*1 はせがわ じゅんいちろう：大阪国際大学国際教養学部教授（2019.9.20 受理）

*2 しげむら かな：株式会社カトープレジャーグループ

卒者1年目の離職率は26.6%、2年目15.1%、3年目9.8%となっている。全国の高卒者の3年以内離職率の合計は39.3%であり、沖縄県は13.0ポイント上回っている。大卒者については、1年目の離職率は17.3%、2年目12.1%、3年目9.2%であった。全国の大卒者の3年以内離職率の合計は31.8%であり、沖縄県は7.7ポイント上回っている。沖縄県では高卒者・大卒者ともに、早期離職者の約半数が1年以内に離職していることがわかる。これも全国値よりも著しく高い比率になっている¹⁾。

近年の観光需要の増大でようやく改善が見られるようになったが、沖縄県は長年にわたり高い完全失業率に悩まされ続けてきた²⁾。これは新卒者（高卒以上）の多くが早期離職し、その後も転職を繰り返すことが大きな要因であると指摘されている³⁾。これらは若年者のキャリア形成にとっても極めて大きな損失となっている。

一般に、宿泊業・ホテル業の早期離職率の高さについてもよく指摘される。厚生労働省の調査によると、ホテル業を含めた「宿泊業・飲食サービス業」は、産業別早期離職率において最も高い産業となっている。全国値で高卒者は64.4%、大卒者は50.2%が入社後3年以内に離職している⁴⁾。沖縄県は近年増加の一途を辿る観光入込に対応すべく、既存ホテルの拡充および新規開業が相次いでいるが、既存・新規いずれのホテルでも若年者の早期離職および人材不足が非常に懸念されている。

早期離職の問題は人材不足とも深く関連する。『沖縄振興開発金融公庫』の「人手不足の影響と人材確保の取組に関する調査」によると人材不足の状況について、25.8%の企業は正社員が「現在不足している」と回答している。業種別に見ると、「現在不足している」と回答した企業は「飲食店・宿泊業」が63.6%と最も高い⁵⁾。非正規社員についても、72.7%と最高値を示している。沖縄県全体の有効求人倍率は0.74倍に対して、宿泊業を含めた「サービスの職業」は1.40倍であり、深刻な人材不足となっている⁶⁾。

若年者の早期離職問題に関しては、雇用ミスマッチと並び、コミュニケーション不足が主要因として指摘されている。上司・同僚とのコミュニケーション不足は職場の人間関係を希薄化させ、若手社員を孤立させてしまう点が大きな問題として取り上げられるようになってきた⁷⁾。宿泊業の中核であるホテル業の労働については、顧客満足、職務満足に関する研究を中心に着手されはじめているが若年者早期離職の研究はまだ見られない。

ホテル業の労働では、接客・接客といったサービス業務が中心となり人的依存度は極めて高い。そして、これらサービス業務に求められる能力のなかで最も重要なものの一つにコミュニケーション能力がある⁸⁾。つまり、ホテル業では高いコミュニケーション能力を発揮し、同僚を含めた良好な対人関係を構築することが求められる。また、ホテル業においては、コミュニケーション満足が職務満足に直結し、生産性に強い影響を与えることが明らかになっている。

人材不足が顕著な沖縄県に関しては、雇用問題全般に関する研究はなされつつある。しかし、観光産業の中核をなす宿泊業・ホテル業の労働に関する研究はまだ少ない。さらに、沖縄県の宿泊業・ホテル業における若年者早期離職に焦点をあてた研究は見られない。

沖縄県全体の宿泊業を対象とした研究は時間の制約もあり困難であるため、今回は県内有数のリゾート地でもあり、今後ホテルの拡充・新規進出が期待される名護市のホテルを

対象とした。

「沖縄本島で最も美しい海」と称される名護湾に面したリゾート地域には現在も複数の大型リゾートホテルの新規開業計画が進んでいる。沖縄県のホテル新規開業の計画状況を見ても、開発がすでに進展した那覇を中心とした南部地域から北中部へと転換しつつある。北中部地域の中核都市の一つである名護市では宿泊業の拡充を含めた「観光まちづくり」を推進している⁹⁾。

本研究では各ホテルでの聞き取り調査をもとに、名護市のホテルにおける若年者の早期離職および人材不足の現状と課題を明らかにし、課題の解決策を提示することを目的とする。なお、本研究における若年者早期離職とは新卒者（高卒以上）の入社3年以内の離職を指す。

II. 研究方法

「公益財団法人名護市観光協会」は加盟している宿泊施設を「リゾート用宿泊施設」（リゾートホテル）、「ビジネス用宿泊施設」、「民宿・ペンション」に分類している。このうち「ビジネス用宿泊施設」、「民宿・ペンション」のほとんどは従業員数が数名程度と小規模であるため除外した。「リゾート用宿泊施設」として挙げているホテルのうち、客室数が50以上、かつ料飲施設を有するホテル9軒を研究対象とし聞き取り調査を実施した。

調査の協力依頼に際しては、①調査で得られた情報は研究目的以外には使用しない、②ホテル名を挙げての回答内容表記は行わない、③回答担当者名は公表しない、などの倫理的配慮のもと実施することを依頼書に明示した上で口頭でも説明し了承を得た。

表1は研究対象のホテルの概要である。

表1 公益財団法人名護市観光協会に加盟しているリゾートホテルの概要

| ホテル名 (50音順) | 客室数 | 料飲施設数* | 宴会場数 |
|--------------------|-----|--------|------|
| AJ幸喜リゾートホテル | 56 | 1 | 1 |
| 沖縄サンコーストホテル | 91 | 2 | 1 |
| オキナワマリriottリゾート&スパ | 361 | 7 | 3 |
| カヌチャベイホテル&ヴィラズ | 304 | 11 | 4 |
| 喜瀬ビーチパレス | 152 | 3 | 2 |
| ザ・ブセナテラス | 410 | 12 | 1 |
| ザ・リッツカールトン沖縄 | 97 | 6 | 0 |
| ホテルゆがふいんおきなわ | 125 | 1 | 4 |
| ホテルリゾネックス名護 | 200 | 1 | 3 |

*料飲施設には、主にレストラン、バー、ラウンジが含まれる。

(各ホテルの公式ホームページをもとに筆者が作成)

設問は以下の通りである。設問は調査趣旨書に明記し、依頼書とともに事前に郵送した上で人事担当者に聞き取り調査を実施した。

1. 正規社員数および非正規社員数、各充足度
 - 1-1. 正規社員数および非正規社員数
 - 1-2. 正規社員の充足度
 - 1-3. 非正規社員の充足度
2. 過去5年の新卒者募集数および採用者数
 - 2-1. 過去5年の新卒者の募集人数
 - 2-2. 過去5年の新卒者の採用人数
3. 早期離職者数、内々定辞退者の有無、新規進路先
 - 3-1. 新卒者の入社後3年以内の離職者数
 - 3-2. 採用試験合格後の内々定辞退者の有無
 - 3-3. 内々定辞退者の進路先
4. 早期離職の原因と対策
 - 4-1. 早期離職の原因
 - 4-2. 早期離職対策

III. 調査結果

調査対象の全てのホテルから、全設問に対し有効な回答が得られた。調査結果を以下の表2にまとめた。

1. 正規社員数および非正規社員数、各充足度

正規社員数が非正規社員数を上回っているホテルは3軒で、ほぼ同数もしくは非正規社員数が上回っているホテルが6軒であった。名護市のホテルの多くが非正規社員に依存していることがわかる。

従業員の充足度は、正規社員は「非常に不足」あるいは「どちらかというと不足」が7軒、「適正」が2軒あった。非正規社員は9軒全て「非常に不足」あるいは「どちらかというと不足」と回答した。つまり、全てのホテルで人材不足を感じている。

2. 過去5年の新卒者募集数および採用者数

新卒者の募集・採用については、ほとんどのホテルにおいて、毎年ほぼ同数の募集・採用を目指している。しかし、前年度の採用人数や離職者数によって募集人数に大きな変動があるホテルがあった。さらに、人材不足により新卒者教育ができないという理由から新卒採用を見送らざるを得ないホテルも存在した。これは極めて深刻な事態と言える。

3. 早期離職者数、内々定辞退者の有無、新規進路先

新卒採用人数と離職者数をもとに各ホテルの早期離職率を算出した。早期離職率が10%

宿泊業における若年者早期離職の現状と課題—沖縄県名護市ホテルを事例として—

未満のホテルが3軒、10%台、20%台のホテルが各1軒、30%以上のホテルが3軒であった。名護市のホテル全体の早期離職率は26.8%であることが明らかになった。上述したように、沖縄県全体の高卒者の早期離職率が57.2%、大卒者の早期離職率が43.7%であることから、名護市のホテルの早期離職率は高くないことが明らかになった。全国値の早期離職率と比較しても低い数値である。

内々定辞退者の進路については半数以上のホテルにおいて採用試験合格後に内々定を辞退する学生がいることがわかった。内々定辞退者の進路先は他業種の企業を中心に多様であり、特定の傾向を見出すことはできなかった。

4. 早期離職の原因と対策

早期離職の原因については、コミュニケーション不足、企業研究不足、ホテル業の魅力欠如、自身のキャリアアップ等が挙げられた。そして、早期離職対策としては、社内研修、働きやすい環境作り、中長期的な視野に基づく採用等に取り組もうとしているホテルが多いことがわかった。

表2 調査結果

| | 正社員数 | 非正社員数 | 正社員の充足度 | 非正社員の充足度 | 新卒者募集人数 | 新卒者採用人数 | 早期離職者数 | 内々定辞退者の有無 | 早期離職の原因 |
|------|------|-------|------------|------------|---------|---------|--------|-----------|----------------------------------|
| Aホテル | 21 | 55 | どちらかというと不足 | どちらかというと不足 | 5 | 5 | 0 | 有 | 人間関係 |
| Bホテル | 30 | 20 | 非常に不足 | 非常に不足 | 4 | 4 | 1 | 無 | 給与面・体力面 考えの不一致 |
| Cホテル | 50 | 220 | どちらかというと不足 | 非常に不足 | 26 | 27 | 10 | 有 | 企業研究不足 メンタルヘルス コミュニケーション不足 |
| Dホテル | 41 | 18 | 適正 | どちらかというと不足 | 0 | 0 | 0 | — | ステップアップ 引き抜き |
| Eホテル | 180 | 220 | 適正 | どちらかというと不足 | 100~125 | 100~125 | 20~25 | 有 | 企業研究不足 |
| Fホテル | 126 | 238 | どちらかというと不足 | どちらかというと不足 | 100 | 103 | 36 | 有 | マンネリ化 人間関係 自身のスキルアップ |
| Gホテル | 11 | 32 | どちらかというと不足 | 非常に不足 | 15 | 15 | 10 | 無 | 企業研究不足 |
| Hホテル | 70 | 40 | どちらかというと不足 | どちらかというと不足 | 2~3 | 3 | 0 | 無 | 企業研究不足 ホテル業の魅力欠如 |
| Iホテル | 45 | 45 | どちらかというと不足 | 非常に不足 | 50 | 42 | 3 | 有 | 入社前の動機づけ |

*ホテル名は公表せず、A～Hと表記した。表1とは順不同の並びとなっている。設問3-3、4-2については本文中で述べている。

IV. 考察

今回調査した名護市のホテルの早期離職の現状は、数値だけを見れば沖縄県の早期離職

率と比較して良好であるが、その実状は改善すべき余地を残している。また、早期離職と密接な関係にある人材不足は深刻な状況であることがわかった。調査の結果から、(1) コミュニケーション不足、(2) ホテル業の魅力欠如、(3) 高校・専門学校・大学との連携不足という三つの課題が挙げられる。これらの課題の解決に向けた提案は以下のとおりである。

1. コミュニケーション不足

これまでの研究でコミュニケーション不足は離職意識を高めることや職務に対する不満と深く関係していることがわかっている。沖縄県のホテルも例外ではなく、早期離職の主要因としてコミュニケーション不足が第一に挙げられる。

世代間・部署間でコミュニケーションが不足しており、意見交換をする機会を増やす必要がある。改善策として以下の3点を提案する。

① 社内イベントの頻繁な開催

電話応対コンテストや英語スピーチコンテスト等を開催したり、日頃の従業員の努力を表彰したりする機会を設ける。また、スポーツ大会やパフォーマンスイベントのように一致団結して行えるイベントを開催する。これらのイベントの開催により、他部署のスタッフとコミュニケーションを交わす機会が増すだけでなく、勤労意欲・モチベーションの向上にも繋がる。成功例としてホテル日航アリビラで開業20周年イベントとして開催された「サタデーナイトフィーバー」を挙げる¹⁰⁾。毎週土曜日にホテルの中庭でホテルスタッフが歌い踊る音楽ライブイベントを実施した。業務の合間を縫って練習を重ねるために、日頃関わりの少ない他部署のスタッフとコミュニケーションを交わす絶好の機会となる。

② ジョブ・ローテーション（数か月から1年ごとに部署を異動させる制度）の採用

複数部署を経験することでさまざまな部署の人と関わりを持つことができる。また、複数部署経験者が多くいることで、部署間のコミュニケーションがより一層円滑に進む。

③ 中長期的な視野に基づく採用計画の実施若年層とベテラン層の橋渡しを行う中堅層が薄いことが世代間コミュニケーションギャップの原因である。そのため、中堅層を育成するために継続的な新卒者の採用が必要となる。

2. ホテル業の魅力欠如

地域住民、ホテルで勤務するスタッフともに、ホテルの役割や魅力についての理解が十分に浸透していない。ホテルの役割と魅力について理解を深めてもらう必要がある。まず、スタッフに対してホテルの社会的役割についての教育・研修を徹底して施すべきである。そして、地域住民向けにホテルの役割・魅力についての啓発活動を積極的に行う。具体的改善策として以下の2点を提案する。

① 地域住民向けイベントの頻繁な開催

ホテルは災害時の避難場所としても機能するなど社会的役割も担う。そのような非

常時に備え、地域の消防署と協働し、地域住民とともに防災訓練を行うことを提案する。そのほか、小・中学生のフィールドワークの受け入れ、親世代・シルバー世代を対象とした料理教室等、地域住民がホテルへ来訪する機会をより一層増やし身近に感じてもらうことが必要である。

② キャリア・ディベロップメント・プログラム（社員のキャリア形成を中長期的な視点で支援）

さまざまな部署を経験することで自分の適性を見つけることができる。そして、数年先の目標を定め、達成するために計画的に必要な能力や経験を積むことができる。目標を持って働くことで就業意識が高まる。逆に、ホテルも各スタッフの適性・能力について見極めることができる。スタッフを適材適所に配置するうえで有効な判断材料にもなる。

3. 高校・専門学校・大学との連携不足

ホテルと高校・専門学校・大学間の連携強化を推進し、生徒・学生・教員との交流の機会を増加させる。改善策として以下の4点を提案する。

① 観光ホスピタリティ分野を専門とする教員との定期的な会合の開催

理論が中心となる大学教員とホテルの現場は交流が少ないケースが目立つ。最低でも年に2回など、定期的に会合を持つべきである。お互いさまざまな情報や意見を交換する機会を設ける。これらは学生指導、研究、カリキュラム開発などにも有効となる。

② 正課科目の協働・支援

専門学校はホテルとの協働が盛んであるため、ここでは大学と高校の事例を挙げる。まず一つ目は名桜大学国際学群観光産業専攻専門科目「ホテル実務」である。この「ホテル実務」では680時間（4ヶ月以上）にわたって3カ所以上の部署が経験できるうえに有償である。また、成績評価はホテル側の評価も採り入れる。二つ目は高校生による「結婚式のプロデュース」である¹¹⁾。これは沖縄県立浦添商業高等学校の「総合実践」という授業の中で、高校生が実際にホテルで本物の結婚式を企画・運営したものである。ホテルスタッフからの指導も受け、調理以外は全て高校生が担当した。これらはともにホテルとの連携が不可欠である。

③ セミナー（専門演習）や授業の時間を活用したホテル説明会の開催

従来の説明会は参加率が高くないのが実状である。そのため教員と連携しセミナーや授業の時間を活用することで、必然的にそのセミナー生や受講生はそのホテルを知ることになる。「社会人招聘講座」など教員がホテルスタッフを自身の授業に招聘しやすくする環境整備も必要である。大学も相応の謝礼を支払うなど予算措置を講ずるべきである。

④ 課外活動の積極的な支援

ホテルはサークルのフィールドワーク、テーブルマナー研修等を積極的に受け入れる。客室やレストラン、宴会場はもちろんバックヤードも案内してホテルの役割や

魅力を実際に紹介する機会を増やす。地域社会貢献活動としてボランティア活動にも取り組んでいるホテルは多く見られる。学校でも課外活動でボランティアに関心のある学生は少なくない。これらの協働は極めて効率的であるだけでなく、学生がホテルの魅力に気付く機会にもなり得る。

V. まとめ

名護市におけるホテルの早期離職の現状は全国値と比較してそれほど悪くはない。しかし、改善の余地があることも判明した。本稿では課題を挙げそれに対する改善策の提案を行った。課題として挙げた「コミュニケーション不足」、「ホテル業の魅力欠如」、「高校・専門学校・大学との連携不足」のうち、「コミュニケーション不足」は他業種でも共通して問題視されている。しかし、ホテルは業務遂行に向けてスタッフ同士が緊密にコミュニケーションを取り、協力し合うことが基本である。そのようにコミュニケーション能力が大いに求められるホテルにおいてそれが不足し、若年者の早期離職にも繋がっていることは厳しい状況と言わざるを得ない。

また、ホテルの魅力が浸透していないことは観光業を主要産業とする沖縄において極めて深刻に捉えるべきである。ホテル業の志望者が少ない状況が続けば、今後の沖縄県の観光産業の発展は望めない。若年者の早期離職者が増すことはホテルに対し負の感情を持つひとを増加させることを意味する。仮にホテルに就職しなくても、ホテルに対し好意的な感情を持つ若年者を増加させる取り組みは沖縄において喫緊の要事である。そのためには、若年者はもちろん、その親世代にもホテルの役割や魅力について伝える努力が強く求められる。ホテルと大学などの教育機関、地域住民との協働・連携もより一層強化させる必要がある。

バブル崩壊直後、リーマン・ショック直後を除き、若年者の早期離職傾向に関して大きな変動はない。つまり、ここ数年で急に始まったことではない。しかし、従来と異なるのは人材獲得競争が激化の一途を辿っているという現実である¹²⁾。特にホテルはスタッフによるホスピタリティの提供が「商品」の核となっており、人材に大きく依存するビジネスである。この人材獲得競争に遅れをとることはホテルにとって致命傷となりかねない。課題解決に向けて早急に取り組む必要がある。

今回は時間の制約もあり名護市を対象としたが今後は沖縄県全体を対象とした研究も必要である。また、上述の早期離職の原因は人事担当者を通して得たものであり、退職者から直接聞いたものではない。今後の研究課題としたい。

付記

本稿は平成 28 年 3 月、公立大学法人名桜大学にて開催された「名桜大学全学卒業研究論文発表会」で発表された内容をさらに発展させるべく考察を加え、題目・内容ともに加筆修正したものである。

謝辞

本研究の調査にご協力頂いた AJ 幸喜リゾートホテル、沖縄サンコーストホテル、オキナワマリオットリゾート&スパ、カヌチャベイホテル&ヴィラズ、喜瀬ビーチパレス、ザ・ブセナテラス、ザ・リッツカールトン沖縄、ホテルゆがふいんおきなわ、ホテルリゾネックス名護（50音順）の皆様へ深く感謝致します。また、データの提供、貴重なご助言を賜りました名護公共職業安定所（ハローワーク名護）にも厚く御礼申し上げます。

参考・引用文献

- 1) 厚生労働省沖縄労働局『新規学卒就職者の離職状況（平成27年3月卒業者）』
https://jsite.mhlw.go.jp/okinawa-roudoukyoku/content/contents/H30.12.7_H2703_shinsotsu_risyoku.pdf（2019年9月18日閲覧）。
- 2) 「沖縄の失業率、初めて全国下回る 2月2.1%、景気好調で過去最低を更新」『琉球新報』2019年3月30日朝刊。
- 3) 厚生労働省沖縄労働局『「沖縄早期離職者定着支援事業」について』（株式会社沖縄コングレ）
https://jsite.mhlw.go.jp/okinawa-roudoukyoku/riyousha_mokuteki_menu/jigyounushi/jigyounushi_jouhou/_119984.html（2019年9月18日閲覧）。
- 4) 厚生労働省「新規学卒就職者の産業別就職後3年以内離職率のうち離職率の高い上位5産業」『新規学卒就職者の離職状況（平成26年3月卒業者）』
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553.html>（2018年11月1日閲覧）。
- 5) 「『人手不足の影響と人材確保の取組に関する調査』」公庫レポート No.138、『沖縄振興開発金融公庫』2015年4月
http://www.okinawakouko.go.jp/userfiles/files/kouko-report_No138.pdf（2015年11月24日閲覧）。
- 6) 名護公共職業安定所による調査、2015年10月21日。
- 7) 株式会社沖縄コングレ『沖縄早期離職者定着支援事業』（平成28年度沖縄労働局委託事業）
https://jsite.mhlw.go.jp/okinawa-roudoukyoku/library/okinawa-roudoukyoku/antei/H29/290824_mentor/koujirei.pdf（2019年9月18日閲覧）。
- 8) 安村克己「観光事業の労働と人材」前田勇編著『現代観光総論』、学文社、1995年。
- 9) 名護市役所『名護市観光振興基本計画』（平成25年3月策定）
<http://www.city.nago.okinawa.jp/kurashi/2018072000901/>（2019年9月18日閲覧）。
- 10) 「サタデーナイトはフィーバーしようぜ」『琉球新報』2014年4月26日朝刊。
- 11) 「『本物』結婚式浦商生が飾る」『沖縄タイムス』2016年1月18日朝刊。
- 12) 高橋美紀「若い世代の早期離職を防ぐために」『日刊工業新聞』2018年4月17日朝刊。