

〔研究ノート〕

## 日本のホテルにおける雇用量と効率化

吉田方矩

- I. はじめに
- II. ホテルにおける雇用量はどこまで効率化できるか
  1. 労働時間と雇用量
  2. 総員の何割までパートタイマー・アルバイトに依存できるか
- III. パートタイマー・アルバイトの戦力化
  1. 意欲を引き出す労働条件
  2. 成績査定と昇給・昇進

### I. はじめに

ホテル業はその従業員雇用関係における形態と能率の効率化を図り、雇用量の一層の縮小を実現することにより労働生産性の向上を目指している。しかし一般的に言って、雇用量は少なければ少ないだけ良いというような次元で推進されているのが現状ではないだろうか。勢いサービスで切り捨てられたり省略されたりするところが出てくる。それは雇用量の効率化でも何でも無い。単に営業の質・量の縮小に過ぎない。雇用量の効率化とは「同一のサービス水準を維持しながら雇用を縮小して、労働生産性を上げるということ」である。

だから当然、休日の取り方や超勤の仕方や、勤務シフトの工夫の中から労働能率の効率化が論ぜられなければならないし、パートタイマー・アルバイト（以下パート・アルバイトと略称）の雇用形態も考究されねばならない。雇用の効率化のためにはパート・アルバイトの大量の導入が不可避であるならば、パート・アルバイトのモラル向上策と雇用の管理の問題が論ぜられなければならない。

ここでは、総員の何割までパート・アルバイトに依存できるかを論じ、ぎりぎりの線までパート・アルバイトを導入するには、どのような点に着眼しなければならないかを考究してみることにする。

### II. ホテルにおける雇用量はどこまで効率化できるか

#### 1. 労働時間と雇用量

まず第一に雇用量に重大な影響を及ぼすのが労働時間である。統計によると<sup>(1)</sup>平成13年、30人以上事業所で、サービス業の1人1ヶ月当たり平均実労働時間数と出勤日数は以下の通りである。

所定内労働時間数=139.4時間、所定外労働時間数=8.8時間、総実労働時間数=148.2時間

出勤日数=19.3日

この統計では1勤務労働時間は（総実労働時間数）÷（出勤日数）=148.2時間÷19.3日=7.7時間であるが、ホテルのサービス現場は年中無休、営業時間は代表例だけでも、①6:00~23:00、②11:30~22:30 ③7:00~22:00、④24時間通し、というような体制であるから、少なくとも1日2交代制は絶対必要であり、3交代制も避けられない部門が多い。

このことを念頭において、1勤務の労働単位を100として、先の統計数値から営業をカバーできる人数を計算してみると、

- ① まず交代制を維持するためには、平均的に1勤務の少なくとも2.5倍の人数を必要とする。すなわち、労働単位は250必要である。
- ② 次に年中無休であるから、(1月の日数) ÷ (出勤日数) = 30.4日 ÷ 19.3日 = 1.6 ①の1.6倍の人数を必要とする。すなわち、労働単位は 250 × 1.6 = 400 必要である。

このようにして、ホテルの営業をカバーしようとするならば、1勤務のおおよそ4倍の人数を要するのである。

これに反して一般の企業においては、週休2日制をとるとして1ヶ月の営業日数は

$$(1月の日数) \times 5/7 = 30.4日 \times 5/7 = 21.7日$$

労働単位は (営業日数) ÷ (出勤日数) = 21.7日 ÷ 19.3日 = 1.12 112でよい。

すなわち、一般企業では労働単位が1ヶ月112で済むのに対して、ホテル業では400と、3.6倍の人数を必要とする。これはホテル業にとって重大なことであって、どう効率化するかは業績の死命を制するとも言ってもよい。

### (1) 休日と雇用量

まず休日と雇用量の関係を見てみよう。サービス現場は年中無休であるから、

- ① 週休1日制をとる職場では常に1/7 (=14.3%)の公休者を出し、
- ② 週休2日制をとる職場では常に2/7 (=28.6%)の公休者を出すことになる。

従って、ある一定の出面を年中無休で確保しようとするれば、

- ① 週休1日制をとる職場では常に出面の7/6 (=117%)の在籍者を必要とし、
- ② 週休2日制をとる職場では常に7/5 (=140%)の在籍者を必要とすることになる。

週休2日制は週休1日制の1.2倍 (140 ÷ 117 = 1.20) の在籍者を必要とするのである。

### (2) 勤務シフトと雇用量

次に勤務シフトと雇用量の関係を見てみよう

(図1)は、週休2日制の下での典型的なフロントルームクラークの勤務シフトである。

(図1)

6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1
	A				休憩														
								B		休憩									
		C					休憩												
	a				休憩														
								b	休憩										
			公休																
			公休																

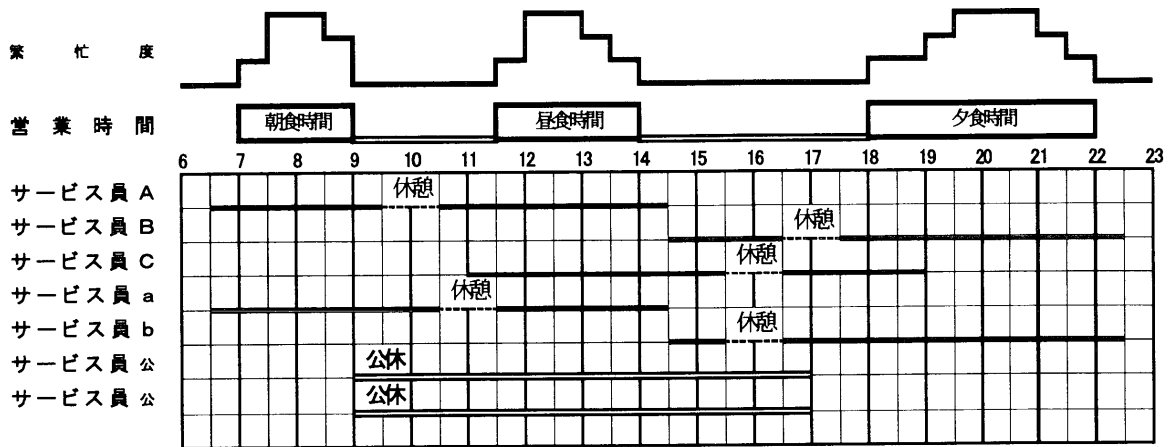
7人の在籍者で勤務者は5人、逆に言えば5人の出面を確保しようとするれば1.4倍の在籍者7人を要する。7人の在籍者はA,C,aのシフト勤務者3人に対しては2.3倍、交代制遅出のB,bのシフト勤務者2人に対しては3.5倍にも上っていることを示している。

### (3) 勤務シフトの工夫による雇用量の効率化

今、7:00~22:00の間、休みなくオープンし、朝食、昼食、夕食をサービスするレストランのサービス員のシフトと雇用量を考えてみよう。週休2日、実働7時間制で単純にシフトを編成すれば(図2)のよ

うになるであろう。

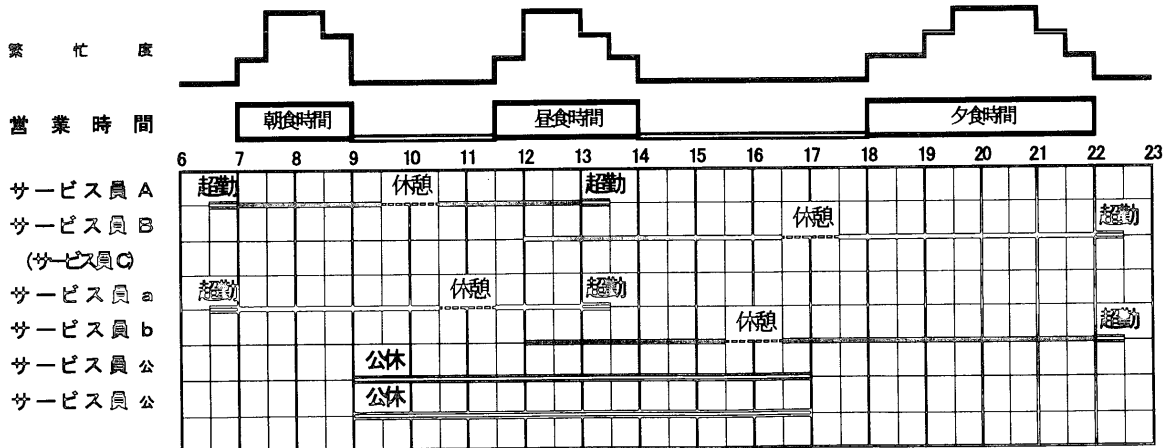
(図2)



単純にシフトを編成したための大きな欠点は、①12～13時の超繁忙時間に3人のサービス員しかいないこと、②そのために状況によっては、サービス員B,bが14:30出勤を繰り上げて12:00出勤し、早出超勤をしなければならないことである。

これにシフトの工夫、超勤の工夫を加えて再編成してみると、(図3)のようになり、①12:00～13:30の超繁忙時には4人のサービス員を確保することが出来て、②しかも、サービス員Cを減らしても支障がないという大きな成果を挙げることができる。

(図3)



それには、サービス員A、Bの勤務に見られるような変形労働時間制を採用しているのと、僅かな超勤を活用しているのが大きな効果を挙げている。

(註) [労働基準法は変形労働時間制を認めている] 労働基準法は、ある日9時間実働し、翌日5時間実働して、平均すれば7時間実働になるというような変形労働時間制(労働基準法第32条の2)を認めている。この長短シフトを利用すれば、(図2)に示すような単純なシフトから、(図3)のようなシフトに変えることができるのである。

このようにして、超勤の仕方や、勤務シフトの工夫の中から労働能率の効率化が生まれ出され、雇用の効率化が図られ得るのである。(なお詳しくは拙稿「ホテルの勤務シフトに関する一考察」参照<sup>(2)</sup>)

## 2. 総員の何割までパートタイマー・アルバイトに依存できるか

正社員に比較して人件費負担を小さくしたパート・アルバイトの構成比率を高くして、トータルとして

雇用量の効率化を図ることは大きな意味がある。ここで基本的な課題は、①一般的にホテルでは総員の何割までパート・アルバイトに依存できるか。②正社員1人の仕事量は何人のパート・アルバイトで代替できるか。③パート・アルバイトの人件費は正社員の何割くらいが妥当なのか。の3つである。

パート・アルバイトは出来るだけ増やしたい、とかパート・アルバイトは2人で正社員1人に匹敵するとか、パート・アルバイトの賃金は世間相場重視でよい、とかホテル業界でもいろいろな議論やら主張がなされるが、一度その辺を明快に検討しておくことが肝要である。

(1) パート・アルバイト雇用率の実際例

(表1) は、あるホテル<sup>(3)</sup>におけるパート・アルバイトの雇用率を示したものである。

(表1)

調査時点 区分	2003年4月1日 現在							1998年4月1日 現在						
	正社員	契約社員	関連会社社員	社員計	パート・アルバイト	社員・パート・アルバイト合計	雇用率	正社員	契約社員	関連会社社員	社員計	パート・アルバイト	社員・パート・アルバイト合計	雇用率
本社														
本社部門	92	0	0	92	0	92	0.0%							
マーケティング部門	49	6	0	55	0	55	0.0%							
スタッフ部門計	141	6	0	147	0	147	0.0%							
ホテル本店														
総支配人室	12	0	0	12	0	12	0.0%	15	0	0	15	0	15	0.0%
管理部門	61	1	1	63	3	66	4.5%	104	0	2	106	14	120	11.7%
文化事業部門	14	0	27	41	31	72	43.1%	18	1	22	41	25	66	37.9%
セールス部門	34	2	0	36	0	36	0.0%	35	1	1	37	0	37	0.0%
宿泊部門	131	25	1	157	111	268	41.4%	197	19	1	217	153	370	41.4%
料飲部門	258	46	6	310	176	486	36.2%	340	27	2	369	105	474	22.2%
内サービス	146	29	6	181	129	310	41.6%	221	27	2	250	72	322	22.4%
調理	112	17	0	129	47	176	26.7%	119	0	0	119	33	152	21.7%
宴会部門	126	7	26	159	63	222	28.4%	131	6	39	176	53	229	23.1%
調理部門	81	9	0	90	37	127	29.1%	76	0	1	77	4	81	4.9%
ホテル本店計	717	90	61	868	421	1,289	32.7%	916	54	68	1,038	354	1,392	25.4%
関連事業部門計	270	33	42	345	109	454	24.0%							
合計	1,128	129	103	1,360	530	1,890	28.0%							

ホテル本店部分に関しては5年前と対比させてある。関連会社社員を含む正社員の数は206名の減であるが、契約社員とパート・アルバイトが103名増えて総員では103名の減になっている。正社員の補助労働力への置換えと定員減とを併用した典型的な減量である。

パート・アルバイトの導入比率で、顕著に増加しているのは料飲部門のサービス部分である。一般に宿泊部門の客室部分と料飲部門のサービス部分とが最もパート・アルバイトを導入し易い。

注目すべき点は、このホテルでは現業部門では30~40%という高いパート・アルバイトの導入比率を有しながら、総体的な比率では28%に留まっていることである。この点こそがパート・アルバイト導入のキイである。

経営的には総体的なパート・アルバイト導入率で高い率を達成したい。しかし、それを実現しようとすると現在のままの導入体勢では、現業部門で非常に高いパート・アルバイト導入率を実現しなければならないのである。

このホテルで総体的な比率で50%のパート・アルバイト導入を果たそうとすると、現業部門では80%近い高率な導入を実現しなければならないのである。このことをこのホテルに近いモデルで示してみよう。

(2) 人員構成モデルにおける検証

(表2) は本社部門10、関連事業部門25、ホテル本店65の人員構成ウエイトを持ったモデルである。

(表2)

部 門	ケースA				ケースB				ケースC				
	社員計	パート・アルバイト	合計	雇用率	社員計	パート・アルバイト	合計	雇用率	社員計	パート・アルバイト	合計	雇用率	
本 社 部 門	10	0	10	0%	10	0	10	0%	10	0	10	0%	
ホ テ ル 本 店	管理・セールス部門	8	0	8	0%	8	0	8	0%	8	0	8	0%
	宿泊・文化事業部門	9	6	15	40%	9	6	15	40%	}			
	料飲・宴会部門	26	16	42	38%	16	26	42	61%				
	サービス	14	11	25	43%	4	21	25	83%				
	調 理	12	5	17	30%	12	5	17	30%				
ホ テ ル 本 店 計	43	22	65	33%	33	32	65	49%	21	44	65	67%	
関 連 事 業 部 門	19	6	25	25%	19	6	25	25%	19	6	25	25%	
合 計	72	28	100	28%	62	38	100	38%	50	50	100	50%	

ケースAでは合計でパート・アルバイト導入率が28%であっても、料飲・宴会部門のサービス部分では導入率は43%にも及ぶことを示している。

ケースBでは、全体の導入率を38%まで10ポイント上げたとしても、もし他の部門の導入率が変わらないとすると、料飲・宴会部門のサービス部分の導入率は何と83%に跳ね上がってしまうのである。

このことは事実上、このままでは全体の導入率を10ポイント上げることは不可能に近いことを示している。各部門の導入率を見直さなければ全体の導入率を上げることは難しいのである。

そこでホテル本店の現業部門全体を一まとめにして導入率を考えると、ケースCおよび(表3)のようになる。

(表3) パート・アルバイト導入率

全 体	30%	35%	40%	45%	50%
ホテル本店現業部門	42%	50%	59%	66%	77%
ホ テ ル 本 店 計	37%	44%	52%	60%	67%

全体の導入率35%でホテル本店現業部門の導入率は、はや50%である。全体の導入率50%ではホテル本店現業部門の導入率は77%にも上る。このモデルでは特別な対策を考えない限り、全体の導入率は35%~40%が限度であろう。

こうして、「総員の何割までパート・アルバイトに依存できるか」という課題は意外に厳しいのである。「雇用量の効率化」という課題をクリアするためには、パート・アルバイトの導入は次の視点からの工夫が是非とも必要である。

- ① 特定な部門だけでなく、本社、スタッフ部門を含む全ての部門でパート・アルバイトを有効に活用しなければ、到底全体の導入率を上げることはできない。
- ② 従ってパート・アルバイトには単純業務だけを期待するのではなく、複雑緻密な業務をも期待しなければならない。

- ③ そのためにはパート・アルバイトにも高度な教育・研修を課し全体的な能力のアップを図らねばならない。
- ④ パート・アルバイトの賃金は安くてよいという考え方は捨て去るべきだ。勿論、相対的には人件費が正社員より軽くて済むからパート・アルバイトを導入するのであるが、ただ単に安い賃金で雇えばよいという考え方を捨てて、能力と勤勉さに比例した十分な待遇をし、それに見合う高い成果を期待すべきである。
- ⑤ 以上のことがクリヤできないならば、パート・アルバイトで雇用量の効率化を図ろうという考え方は達成が難しい。準社員ともいべき契約社員の雇用に切替えて目標の達成を図るべきであろう。
- しかし、ホテル業に特有なこまぎれで特殊な時間を巧く運営するためには、出来るだけパート・アルバイトを活用すべきである。

### Ⅲ. パート・アルバイトの戦力化

雇用量の効率化のためにはパート・アルバイトの導入率を高めることが必要であると同時に、それを維持するためには高度な戦力化が欠かせない。パート・アルバイトは決して補助労働力であってはならない。ある限られた範囲でということは避けられないとしても、パート・アルバイト1人で正社員1人の仕事の質と量に匹敵する労働力となることを期待し要求すべきである。と同時にそれに相応しい賃金と処遇を与えるべきである。従って、パート・アルバイトの人件費は必ずしも安いことだけを期待してはならないのである。

#### 1. 意欲を引き出す労働条件

##### (1) 正社員とパート・アルバイトとの意識の相違と処遇の力点の相違

###### ① 給与に対する考え方

パート・アルバイトの処遇を考えるに当たり、正社員との顕著な意識の相違に注意を払わねばならぬ。凡そ人が職業に就くときには、①経済的に恵まれ、②社会の中で仕事を有意義なものと評価され、③自己実現ができることを期待している。この点に関しては正社員もパート・アルバイトも変わらないが、ただ何れに重きを置くかに相違があると言ってよいだろう。パート・アルバイトは当面金銭的に必要があつて職業を求めて来るのであるから、当然、経済的に恵まれることに強い欲求を持っている。正社員は職業生活が長くなるにつれて自分の生涯を見詰めて働くようになるから、自己実現に強い欲求を持つようになっている。パートタイマーの実態調査<sup>4)</sup>でも働いている理由について(複数回答)「家計の足しにするため」53.1%、「生計を維持するため」47.3%が1、2位を占めている。

従って、パート・アルバイトには金銭的に恵まれた条件を与えることに十分留意し、正社員には自己実現ができる環境を整えて行かねばならぬ。パート・アルバイトの賃金は一般に安いし、安いからパート・アルバイトを雇うというのが実態であろう。根本的にこれを見直し、パート・アルバイトに複雑緻密な業務をも任せ、高い効率と責任を全うすることを要求しても、高い賃金でこれに報いるならば働く動機にも適うのである。パートタイマーの実態調査でも今の会社や仕事に対する不満や不安について(複数回答)「賃金が安い」が断然多く51.1%で1位になっている。

###### ② 勤務時間に対する考え方

また、勤務についても1週間に3日か4日、早朝とか夕方或いは夜間の特殊な時間を、できるだけ高い賃金で売りたいというのが、特に学業とアルバイトを両立させたいと願う学生のアルバイト希望であろう。一方、ホテルは早朝とか夕方或いは夜間の特殊な時間帯に優良な労働力を求めることが出来れば、正社員の勤務時間と組合せて極めて合理的なシフトを組むことができる。

こうして、少々高い賃金を払っても、困難な時間帯に優良なパート・アルバイトを得ることが出来れば、ホテルにとっては極めて効率の良い経営を進めることが出来るのである。ホテルとパート・アルバイトの双方のニーズを巧く組合せて雇用の効率化を進めなければならない。

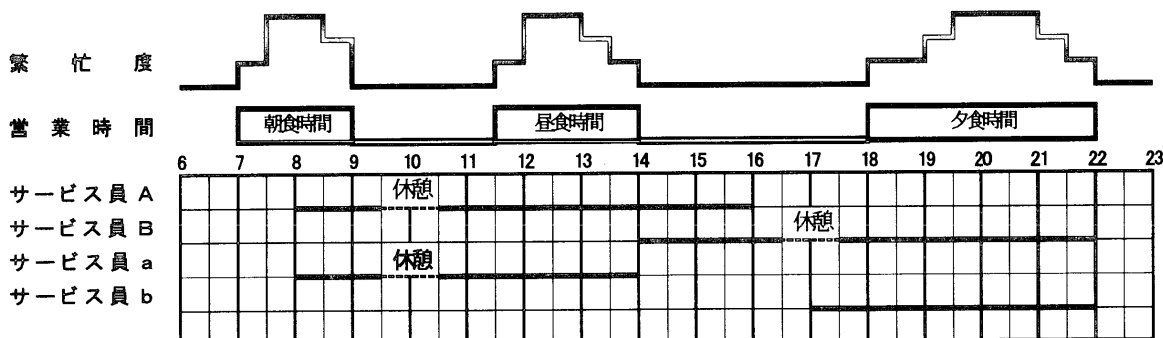
## (2) 労働時間と賃金

### ① 無駄な時間のカット

賃金は思い切って高めに設定することが望ましい。そして、あまり有用ではない労働時間はカットして総賃金の負担はできるだけ軽くすべきである。要するに、パート・アルバイトには短い時間でまとまった給料になるが、経営の負担はできるだけ軽くなるように配慮すべきである。

例えば、7:00~22:00の間、休みなくオープンし、朝食、昼食、夕食をサービスするレストランにパート・アルバイトを導入するとして、(図4)のA, B, の勤務時間は実働7時間であるが、繁忙時間ではない Aの14:00~16:00、Bの14:00~17:00はカットして、a, b, の実働5時間にすべきである。その代わり時間給はA, B, が1,000円であれば、a, b, は1,400円にして魅力を増すべきである。A, B, は1勤務7,000円、a, b, も1勤務7,000円である。しかし時間単価は実に4割増しで、閑散時間のカットで業務的には何等支障はない。しかし、ただ漫然とA, B, のようなシフトで勤務させている例は枚挙に暇がないのである。

(図4)



### ② 社会保険料の負担

1日または1週の労働時間および1ヶ月の労働日数が、一般従業員のおおむね4分の3以上の場合には社会保険(健康保険、厚生年金保険、雇用保険、介護保険)に加入して保険料(約240/1000 企業・労働者折半負担)を負担しなければならない。

①の例では、5時間実働<7時間実働×3/4=5.25時間 だから、社会保険料の負担はない。しかし、たとえ社会保険料の負担が掛かっても、それを避けるために姑息な勤務時間、勤務日数を設定すべきではない。社会保険料の負担に耐えられる賃金を支払い、企業もまたその負担に耐えて、あるべき勤務の確保に乗り出すべきである。

## 2. 成績査定と昇給・昇進

成績査定と昇給・昇進はパート・アルバイトの意欲向上に極めて重要な要素である。ただ正社員の場合とは重点が違う。パート・アルバイトの場合は習熟とそれに見合う昇給にこまめに対応すべきである。それによって次ぎのステップに進む意欲を持ち自ずと技能も進展するのである。

パート・アルバイトにも職務給をという理想論も否定し難いところではあるが、実戦的ではない。パート・アルバイトの処遇で最も大切なことは、精励に対応する賃金の上昇と、日常の勤務成績による雇用の継続と解雇のけじめを確りと実現して行くことである。そのためには成績査定が単純かつ正確に、しかも

本人にも納得の行くように日常的に行われていなければならない。(表4)に掲げる成績評定表は毎月成績を評定し、その累積をもって賃金および雇用の継続の可否を査定するもので、パート・アルバイトが勤務の緊張を持ち続けるためには、このような形のものが適当なのである。

- (1) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」(平成13年)
- (2) 奈良県立大学研究季報第12巻第3・4号、2002年
- (3) 株式会社ロイヤルホテル
- (4) 厚生労働省大臣官房統計情報部「平成15年 パートタイマーの実態」(平成13年パートタイム労働者総合実態調査報告)



(表 4)

パートタイマー・アルバイト考査表

所属	分掌	氏名
----	----	----

考査項目	着眼点	評点	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	特記事項 月/日 コメント	
1 作業の遂行	平均の作業量に較べて多いか少ないか。また正確、丁寧、迅速などの点はどうか	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
2 精 勤 度	欠勤・遅刻・早退など勤務にむらはないか	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
3 規 律	諸規則や上司の指示を守っているか	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
4 品 位	職場内での言動や身なりに品位はあるか	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
5 職 務 知 識	担当職務について必要な知識・技能、関連知識は十分か	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
6 責 任 感	責任感をもち積極的に仕事をするという点ではどうか	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
7 人 柄	人柄について、清潔、誠実、謙虚、温厚、ヒューマンイズムの総和の度合いはどうか	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
8 総 合	総合的にどうか	5													/	
		4														
		3														
		2														
		1														
総 点																
平 均 点																
(A)出勤日数/(B)契約日数		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	
出勤率 A/B (%)		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
(評定基準) 5 抜 群 4 優 れ て い る 3 標 準 2 や や 劣 る 1 劣 欄	捺 所 属 長														人事部長 <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px auto;"></div>	
	印 部 長															
	欄 総 支 配 人															
(昇格要件) 出勤率90%以上で、右の成績要件を満たすときは昇格する		5級— 入職時初任					2級— 3級昇格後1年以上月次評価平均4.0以上					1級— 2級昇格後1年以上月次評価平均4.0以上				
		4級— 入職後1年以上月次評価平均3.5以上					3級— 4級昇格後1年以上月次評価平均3.7以上									