琉球大学学術リポジトリ

ホテル業における人材マネジメント再考：労使間の信頼関係に関する考察

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2018-02-27 キーワード (Ja): 信頼関係(Trustrelationship), 感情労働(Emotionallabor), ワークストレス(Work) キーワード (En): 作成者: 橋本, 俊作, Hahimoto, Shunsaku メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002008887

ホテル業における人材マネジメント再考
－労使間の信頼関係に関する考察－

Reconsideration of human resource management in the hotel industry
-Consideration on trust relationship between labor and management-

橋　本　俊　作

【要　旨】

サービス業における労働の特徴は、①低賃金、②即時性（即興性）、③モチベーションの重要性の三点に集約されるが、ホテル業においてはこの特徴が顕著である。このような特徴のもと、従業員が高いモラルを持ち業務に取り組むためには、マネジメントとの信頼関係が重要な要素となる。この信頼関係を構築するために、太田（2011）は承認欲求を満たすことが重要であることを指摘している。また、RJP（現実的な仕事情報の提供）や、従業員のワークストレスに対するケアも、マネジメントとの信頼関係を構築するために重要な要素と考えられる。

【ABSTRACT】

The characteristics of labor in the service industry are concentrated in three points: (1) Low wage, (2) Immediacy (Improvability), and (3) Importance of motivation, and these characteristics are remarkable in the hotel industry. In order for employees to keep a high morale and work on business, the trust relationship with management is an important factor. In order to build the trust relationship, Ota (2011) pointed out that it is important to fulfill the desire of employee's approval,. Also, RJP (Realistic Job Preview) and care for workers' work stress are also considered to be important elements for building the trust relationship with management.

Keywords

信頼関係（Trust relationship）、感情労働（Emotional labor）、ワークストレス（Work stress）

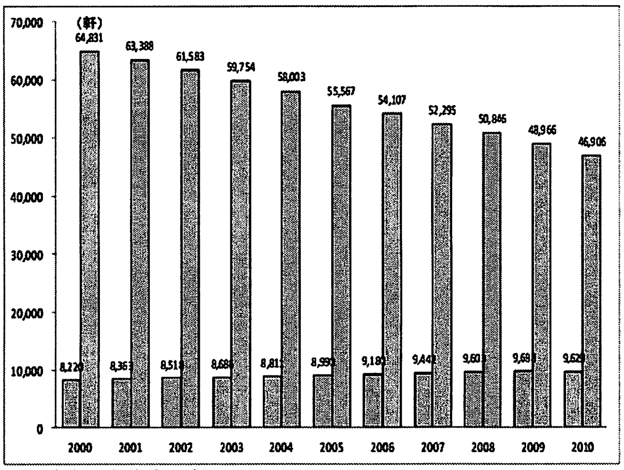
目　次

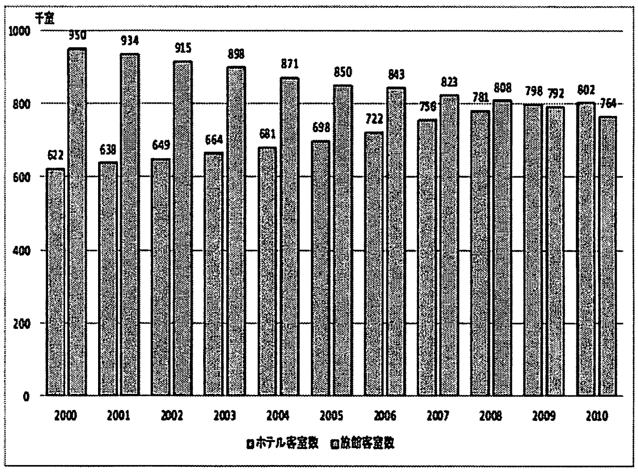
Ⅰ．はじめに
Ⅱ．サービス業における労働の特徴
Ⅲ．RJP（Realistic Job Preview）現実的な仕事情報の提供
Ⅳ．給与、ワークモチベーションとワークストレス
Ⅴ．総括

Ⅰ．はじめに

現在、日本におけるホテル業は歴史的な転換点を迎えている。図1によると、日本における宿泊業は旅館件数の減少が続き、ホテルの件数は漸増傾向を示している。その一方でホテル客室数の増加はそれをはるかに上回る形を示している（図2）。2000年以降、ホテル件数は若干増加しているが、旅館は毎年減少している。2010年の旅館施設件数は2000年に比べ27%減少している。客室数はホテルでは増加しているが、旅館の客室数は減少しており、2010年にはホテルの総客室数が旅館を逆転している。これは2000年代に入り、顕著となった外資系高級ホテルの日本進出が影響していると考えられる。

図1：宿泊業（ホテル・旅館）の施設数推移　図2：宿泊業（ホテル・旅館）の室数推移





出所：国土交通省 観光

2002年開業の「フォーシーズンズホテル丸の内」を先駆けに、2003年「グランドハイアット東京」、2005年「コンラッド東京」、「マンダリンオリエンタル東京」、2007年「ザ・リッツカールトン東京」、「ザ・ペニンシュラ東京」、2009年「シャングリ・ラ ホテル東京」、2010年「セントレジスホテル大阪」と景気低迷期と言われた日本において、外資系高級ホテルの進出が相次いだ。さらに、高級リゾートホテルとして著名なアマンリゾーツは、2015年「アマン東京」を、さらに2016年「アマネム」を三重県の伊勢志摩で開業した。最近の傾向としては、東京、大阪など大都市圏だけでなく、地方都市にも外資系高級ホテルの進出が計画されていることである。日本経済新聞2016年1月21日によると、「地方で増え始めた訪日外国人の需要を、世界で培った接客や運営のノウハウを生かして取り込む狙いだ。」という。例えば、「米ハイアットホテルズは10年後までに10～20軒の開業を目指す。米ヒルトン・ワールドワイドも今後10年で10軒を開く可能性がある。」（日本経済新聞2016年1月21日）と発表している。

外資系高級ホテルはマニュアル化とともに従業員の意識改革を通じてサービスレベルの向上に努めている。その中でも特に重要なのが従業員満足の追求である。例えば、リッツカールトンの「クレド」[注1]ではまず第一条で「私たちは紳士淑女に奉仕する紳士淑女でなければなりません（We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen）。」と述べ、従業員の意識を高めるとともに会社としてのポリシーを非常に簡潔かつ明瞭な形で従業員に伝える努力をし

ている。サービスを収益化するために、まず重要なのは従業員満足であることは Heskett et al（1997）がサービス・プロフィット・チェーンにより指摘している通りである。

Ⅱ．サービス業における労働の特徴

サービス業における労働の特徴は次の三点に集約されるが、特にホテル業においては、この特徴が顕著である。

① 低賃金

サービス業は一般的に低賃金とされているが、なかでもホテル業の賃金水準は極めて低い。国税庁の平成 27 年分民間給与実態統計調査（図 3）によれば、「電気・ガス・熱供給・水道」が 715 万円に対し、「宿泊業・飲食サービス業」は 236 万円に過ぎない[注2]。

② 即時性（即興性）

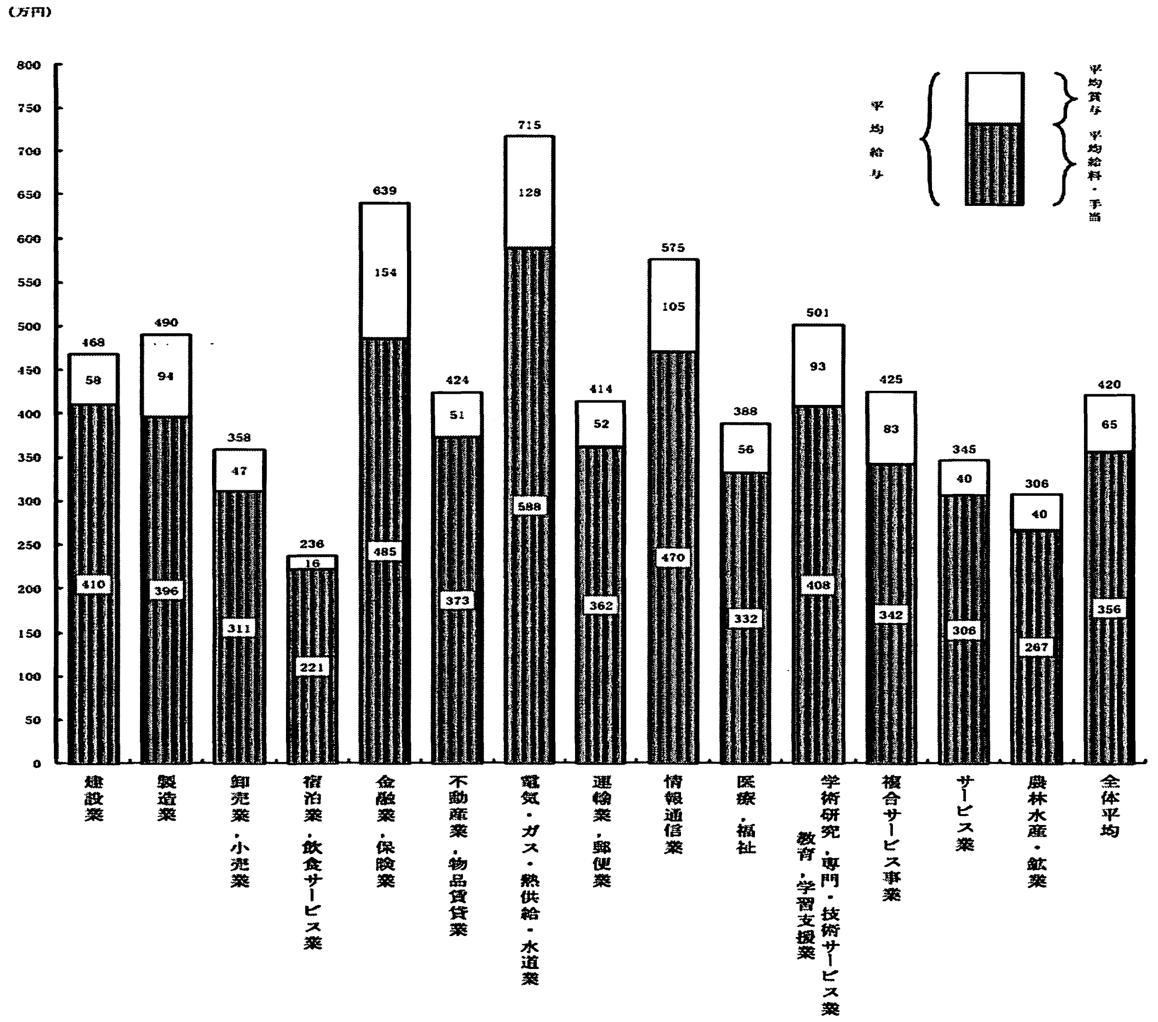
①で示したような低賃金が前提となっているホテル業であるが、その一方で従業員に要求される資質は高い水準を求められている。これはサービス業に生産と消費が同時に進行するという即時性がある上に、特にホテル業では顧客と向き合う「真実の瞬間」に現場の従業員が立ち会わざるを得ず、即座に判断を求められるという極めて「現場性」の高い労働実態となっている。製造業のように「上司と相談して判断する」という時間的猶予がないため、現場の労働者の臨機応変さが要求され、それがサービス水準と顧客からの評価を決定づけるという厳しい条件下にある。

③ モチベーションの重要性

低い賃金水準と高い要求水準という矛盾した状況を解決するためには、究極的には賃金水準の引き上げしかないと思われるが、その実現が困難である場合、次善の策として重要なのがモチベーション維持という問題である。この点に関しては、Herzberg（1966）の衛生要因に代表されるように、必ずしも給与が高いモチベーションに結びつくわけではなく、太田（[2011]25 頁）が指摘するように、承認欲求が重要な要素となる。

ホテルには特徴が異なる様々な職種が存在している。通常、ホテルと聞き、イメージされるのは接客サービス職であるが、一般企業と同じく、経理、人事、総務、営業など、直接、ゲストに接しない職種もある。また、接客サービスにおいても、フロント、レストラン、そして宴会サービスでは、その特徴は異なり、調理職となると、その特徴の差は著しい。また、ホテルで働くことを選択する人々の動機も一様ではない。ホテルで働くことを自らの意志で選択し志望する人もいれば、他の業種を志望したが、希望がかなわず仕方なくホテルで働くことを選択した人もいるだろう。

図3　平成27年分 民間給与実態統計調査

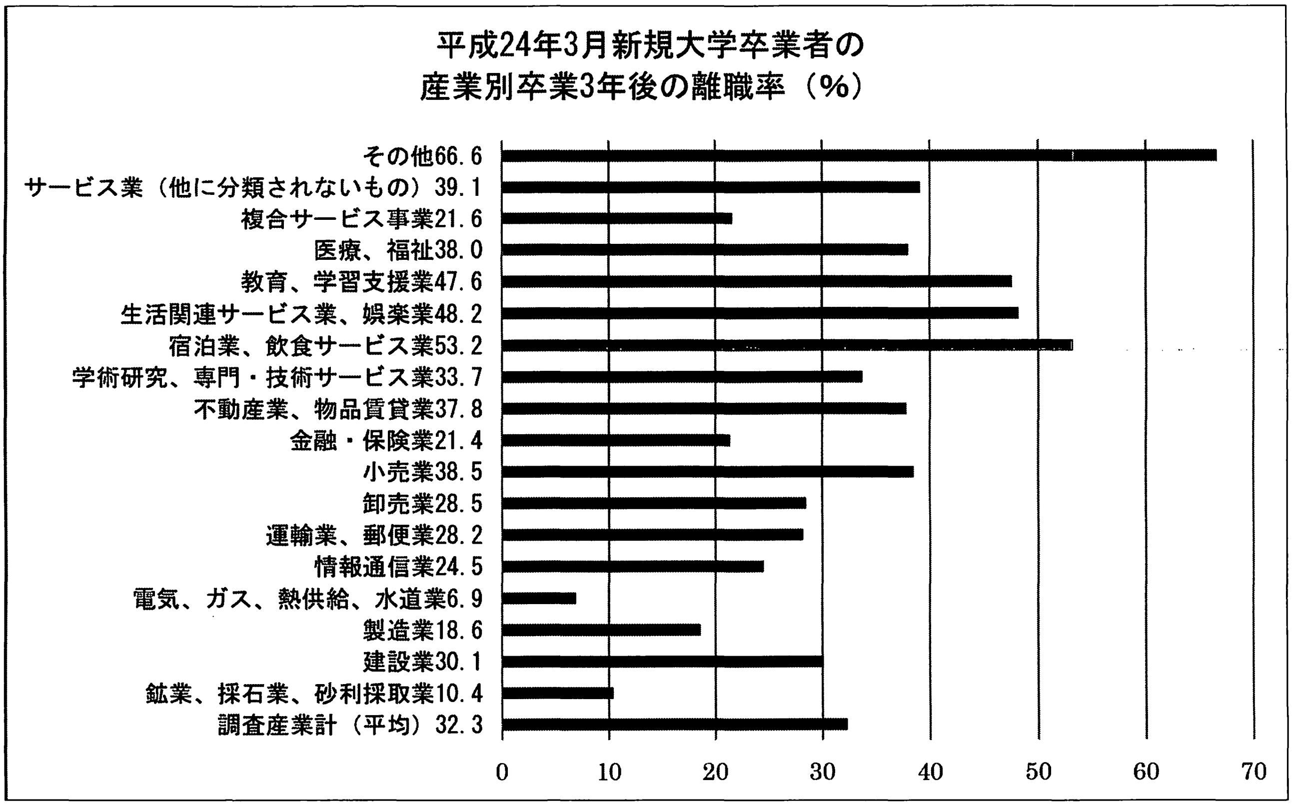


出所：国税庁　長官官房　企画課

例えば、航空会社の客室乗務員を志望していたが、かなわず、ホテルに就職した。また、旅行会社を志望していたが、かなわず、ホテルに就職したなどが考えられる。一方、自らの志向でホテルを選択した人々においても、希望する部署に配属されるとは限らない。ゲストに直接サービスを提供する部署を希望したとしても、それがかなわない場合もある。しかし、通常、ホテルで働くというイメージには接客をしている姿しか浮かんでは来ない。そのため、イメージが崩れて早期に離職する人も少なくないと考えられる。

「平成24年3月新規大学卒業者の産業別卒業3年後の離職率」（厚生労働省 2015）によると（図4参照）、宿泊業、飲食サービス業では新規大学卒業者の53.2%が入社して3年で離職している。これが、電気、ガス、熱供給、水道業では離職率は6.9%であり、その差は50%近くになる。この差が意味することは、電気、ガス、熱供給、水道業に比べ、ホテル業では早期に見切りをつける人が多く、また、見切りをつけることを容易に決断できる要素があると考えることができる。

図４　平成２４年３月新規大学卒業者の産業別卒業３年後の離職率（厚生労働省）



出所：新規学卒者の離職状況（厚生労働省）を元に筆者が作成

一方、仕方なく就職したホテルでの仕事に実際に従事した後に楽しさを見いだす人も少なくないのではないかと考える。彼ら彼女らには、元々ホテルに対するあこがれの気持ちは低いために期待感も低く、それだけに、ホテルの仕事に意外な楽しさを見出すこともあると考えられる。採用するホテル側の視点で捉えれば、元々ホテルで働く志望の高い人材を採用したいのは当然ではあるが、自ら創ったイメージと異なるため早期に退職するというリスクを考えれば、ホテルは良いイメージだけでなくホテル側に都合の悪い情報も含めた現実を募集時に伝えなければならない。

Ⅲ．RJP（Realistic Job Preview）現実的な仕事情報の事前提供

新入社員の入社後の幻滅を防止するための採用方法として、Wanousにより提唱されたRJP（Realistic Job Preview）がある（金井［2002］176頁）。RJPとは、就職希望者に対して、その企業、組織のよい情報だけでなく、悪い情報（例えば、業績悪化に伴う人員削減、ホテルで言えば、接客業務だけでなく事務部門の仕事、きつい仕事）も伝え、より現実に近い姿を伝えることである。RJPが実施された場合の方が就職後の定着率は高く、また、勤務に対する意欲も高まるという結果が出ている。接客の仕事にあこがれを持ち、ホテルを志望した人も、事前に事務部門の仕事やきつい仕事があることを知らされ、さらに、ホテルの運営にとって、それらの仕事がどのような役割を果たしているかを知らされるのなら、そして、それを理解したうえなら、就職前に希望した職種に就けなくとも、配属先の仕事に意味、意義を見出し易く、早期に

離職する行動は少なくなると考えられる。金井（[2002] 178頁）は、RJPの仮説例として、1900年頃にロンドンの新聞に掲載された南極探検隊の募集広告を紹介している。この広告は南極探検で著名なErnest Schackletonによるもので、非常に短い文章で南極探検の厳しい現実を伝えたうえで、成功すれば得られるものも伝えており、当時のロンドン市民に感銘を与えたと言われている。RJPは、現実の厳しさだけを訴えるわけではなく、仕事のよい面も忠実に伝える。大変なこととともに伝えられるため、仕事のよい面もより明確になる。この募集広告の最後の文章、「成功の暁には名誉と賞賛を得る」という一言は、そのポイントをよくついている（金井 [2002] 179頁）。つまり、「名誉と賞賛」というよいイメージを前面に出すのではなく、探検に伴う危険や、報酬も少ないという、よくない条件も伝えることで、現実を理解し、それでも応募する強い意志を持つ人を求めるという誠実なメッセージも読み取ることができる。この誠実さ、表も裏も隠さず伝え、そのうえで来てほしいという態度が、人々が感銘を受けた理由で

…… 南極探検隊をどのように募集するか ……………………………………………

MEN WANTED for Hazardous Journey. Small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful. Honor and recognition in case of success.

Ernest Schackleton

求む男子。至難の旅。僅かな報酬。極寒。暗黒の日々。絶えざる危険。生還の保障ない。成功の暁には名誉と賞賛を得る。

アーネスト・シャクルトン

………………………………………………………………………… 金井 [2002] 179頁

あると考える。離職率の高さには、よいイメージのみで期待をふくらませて応募者が会社に入ってしまうために、仕事についた後にはかえって現実とのずれに起因する幻滅が大きく影響し、意図とは逆に定着率がさらに悪くなるという悪循環（金井 [2002] 183頁）が起きていると言える。宿泊業、飲食サービス業における新規大学卒業者の53.2%が入社して3年で離職している事実は、期待と現実との違いからのショックがその理由と考えることができる。早期離職率が高いことは多大なコスト増に繋がる。

Ⅳ．給与、ワークモチベーションとワークストレス

ホテルで働き始めた人々が、直面する驚きは給与の低さである。ホテルでの仕事自体には満足していても、あまりの給与の低さに生活への不安を感じ、転職する人々も少なくないと思われる。職務に対する満足は報酬の額だけによるものではないことは、Herzberg（1966）などの研究結果により実証されているが、ホテルでの給与水準は仕事に対するやりがいとの対比で耐えることのできる限界を下回るのではないだろうか。国税庁の平成27年分民間給与実態統計調査（図3）によると、ホテル業が属する「宿泊業・飲食サービス業」の年収は全業種中最低の236万円である。最高は、「電気・ガス・熱供給・水道業」の715万円であり、その差は実に479万円である。全業種平均420万円から見ても、184万円の開きがある。しかし、本データに

はパート・アルバイトの従業員を含む非正規の職員・従業員の給与も含まれており、労働集約型産業である宿泊・飲食業は全従業員に対するパート・アルバイトの比率が69.4%（オータパブリケイションズ2013.2.1）と全産業平均の35.2%（総務省「平成24年労働力調査」）に比較して格段に高いため正規従業員に限れば、その差は縮まると考えられる。

サービス業を代表するホテル業においては、奉仕の精神が求められ、そこには報酬の概念を見いだすことは困難である。また、サービス業はレベルの低い職種であり、高いスキル、能力は不要とみなされているために、低い給与で十分という社会認識を反映している可能性もある。現実にはホテル業の利益率が低いことや、コスト管理が甘いことから利益を十分に確保できず、従って、給与の原資も十分に確保できないという事情も考えられ、そうであれば、マネジメントの経営努力不足であるとも言えるが、サービス業に対する認識が影響していることは否定できない。Lovelock et al(2007,p.314）は、高品質なサービスを提供するためには、気骨のある、暖かくて親切な人柄が求められる。そのためには職務に対する高いプライドが必要であるが、サービス従業員は社会的地位が低く、低学歴・低賃金で、昇進の見込みのない業務であると思われている、と指摘している。サービス組織がサービス・従業員をプロとして育て上げ、このようなイメージを払拭できなければ、従業員は自己認識との矛盾に悩み、自己と業務上の役割との葛藤から解放されないだろう。ホテルにおける各職種の内容を分析し、妥当な給与額を算出したような調査はないが、給与の低さが最大の退職理由となるならば、職務内容の分析から妥当な給与額を算出する調査を実施することは価値があると思われる。一般的には価値が低いと認識されている職種が実際にその通りなのか、それとも異なるかを明らかにすることは意義があると考える。マネジメントサイドに立てば、調査の結果、仮に現在の給与水準よりも高い給与が妥当との結果が出た場合、従業員の不満が高まり士気が下がることで業績に悪影響が出るのではないかという懸念もあるだろう。しかし、従業員サイドに立てば、自分が従事してきた業務は決して価値の低いものではなく、誇りに思ってもよいという意識が生まれることも考えられる。職務に対する満足度は給与にだけ起因するものではないことは、Herzberg（1966）などの研究結果からも明らかである。従って、現在の給与水準よりも妥当額の方が高いとの結果が出たとしても、必ずしも業績に悪影響が出るとは限らないと考える。むしろ、なぜ自分たちの給与が低いのか、その原因を従業員自らが考えるようになり、自発的に調査を行う動きに繋がることも考えられ、例えば、調査結果がコスト管理の甘さにあることが原因のひとつと判明したならば、以前よりコストに対する意識を高めることでコスト削減を推進し、自分たちの給与増につなげようとする動きが現れることも考えられる。

Lovelock et al（2007,p.323）は、（優秀な従業員を採用するためには）平均以上の報酬が必要であるとし、一流企業が優秀な人材を確保するためには、その業界の同じポジションの上位20～30位程度の報酬を提示しなければならないと指摘しているが、しかしながら、「報酬以外の条件で魅力的な価値提案ができれば高い報酬は必ずしも必要ではない。」と指摘している。例えば、「このホテルで仕事をしたこと」が次のキャリアでの大きな報酬に繋がると認知されている場合、低い報酬であっても、優秀な人材を集めることは可能であると考えられ、また、このホテルで仕事をすることで、一流のスキル、意識を身につけることができると認知されている場合、さらに、海外のホテル、大学院等教育機関への派遣制度がある場合など、インセンテ

ィブがある場合、同じく低い給与であっても、優秀な人材を集めることは可能であると考える。また、人材募集時のみならず、既存の従業員に対しても同様であり、優秀な人材を確保し続けるために報酬以外の条件で魅力的な価値提案ができれば高い報酬は必ずしも必要ではないのである。マネジメントにとって不利になるかもしれない調査を敢えて行うことは、前章のRJPの観点から見れば、従業員のマネジメントに対する信頼感は、むしろ増すと考えられる。RJPは新卒時だけではなく、既存の従業員に対しても有効に働くと言える。従業員にとって、不安や不満の要因となるのはマネジメントの不透明さである。マネジメントが何を考えているのか、どこに向かっているのか、何より自分たち従業員のことをどのように考えているのかが見えなければ、働く意欲が低下するのは必然と言えるだろう。給与の高低が直接意欲の高低に繋がるわけではなく、その背景にいるマネジメントが従業員のことを大切に考えているかどうかが意欲の高低に繋がると考える。

Lovelock et al（2007,p.338）は、76カ所のホリデイ・インにおいて、6500人の従業員を対象に行われた、マネジャーの言行一致度に関する調査から、ホテル業界における現地調査によって、経営陣が「現場で従業員と話しをすること」が重要な理由が明らかにされていると指摘している。

マネジャーの言行一致が何を意味するか、それは、従業員に対する信頼、尊重である。つまり、マネジャーが、従業員に対して伝えたことを実行すること、また、従業員から依頼を受けたことに対処すること、いずれも、従業員を信頼し、その存在を尊重している証となる。逆に、

> ジュディ・マクレーン・パークスとトニー・シモンズが、76カ所のホリデイ・インで6500人の従業員を対象にマネジャーの言行一致度について調査した。具体的には、「マネジャーは約束を守る」、「マネジャーは言ったことは実行する」などマネジャーの態度に関する項目とともに、「ホテルの従業員であることに誇りを持っている」、「同僚は顧客からの無理な要望にも臨機応変に対応しようとしている」といった項目について従業員に評価してもらい、売上や利益率との関係を調べた。調査結果は注目すべきものであり、マネジャーの言行一致度と従業員の信頼、忠誠心、職務への積極姿勢には強い相関関係が見られた。また、マネジャーのさまざまな態度の中でも言行が一致している点が高い収益に結びついていることも明らかになった。各項目を5段階評価してもらって集計したホテルの総ポイントが、わずか0.125ポイント上昇するだけで売上が2.5％増加しホテル1カ所あたりの利益が年間25万ドル増えていた。
>
> Lovelock et al（2007,p.338）

言行不一致は、従業員の存在を軽んじている、あるいは無視しているということの証となるだろう。人の働く意欲に強い影響を与えるのは賃金の高低ではなく、所属する組織における自分自身の存在価値が認められているかどうかである。太田（[2011]25頁）によると、働く人々にとって、最も関連性があるのが自分の存在や行動が承認されているか否かであるという。特

に、日本人にはこの傾向が強く、承認欲求が満たされることは日本の働く人々にとって、最も重要な要素であるとしている。おそらく、どのような組織にも、優れた業績を上げた人を表彰する制度があるが、日本の企業においては、この表彰制度、言い換えれば、人を誉め讃える仕組みをうまく活用できていない（太田 [2013]5 頁）。そこには、「周りに認められようが、認められまいが、もくもくと働くのがあるべき姿である。」という考え方があるように思われる。日本人は、元来、褒めるのが下手であると言われている。おそらく、それだけに褒められることを熱望すると言えるだろう。企業が立てた戦略を実行するのは働く人々である。完全と言われるような制度も、働く人々の意欲が低ければ、企図した結果は出ないことは言うまでもない。企業組織の発展は、働く人々の意欲をどれだけ高められるかにかかっている。そうなれば、褒めることを制度として経営に組み込んでいくことは、社員の意欲を高めるために効果的であると言える。

人に接する仕事において、自らの感情を管理することを求められる職種において多く見られる労働のことは感情労働と呼ばれ（Hochschild [2000]）、代表的な職種として、看護師や客室乗務員が挙げられている。しかし、ホテル従業員もまた感情労働の代表的職業と言えるだろう。なぜなら、“ Customers are always right.” や「No と言わないサービス」という言葉がホテル業界にはあるが、これらの言葉に従うならば、ゲストに対しては、常ににこやかに笑顔で応対しなければならないという規範に繋がるからである。笑顔が人をなごませることは言うまでもないが、ゲストに応対する時の規範として、どのような時も笑顔が義務づけられるならば、従業員のストレスは高まるだろう。Lovelock et al（2007,p.314）は、従業員が前向きな気分になれないにもかかわらず、顧客の期待に応えるために自分の感情を抑制しなければならない状況は必ず起こると述べ、また、Constanti& Gibbs（2005）を引用し、「感情労働はサービス組織と顧客の両方に合わせて行われるものであり、従業員の感情は二の次になる。」ため、サービス従業員は抑圧的立場を強いられることになると指摘している。従って、サービス組織は従業員の感情労働によるストレスを認識し、ストレス解消法や顧客からのプレッシャーへの対応法に関する研修を実施するなどの対策を講じなければならない（Lovelock et al 2007, p.315）のである。

一般に心の問題は、いわゆる気持ちの持ちようの問題と言われて来た。しかし、従業員が高いパフォーマンスをあげるためには心の健康が良好な状態であることが重要であるという観点に立てば、従業員の心の健康（メンタルヘルス）に配慮することは、従業員本人に対する福利厚生的な配慮ではなく、重要な経営課題と言える。なぜなら、例えば、ある従業員がメンタル不調に陥った場合、本来の能力を発揮することはできず、当然のことながら業績低下に繋がる。また、その従業員が休職した場合、補充の人員が必要となり、人件費増に繋がる。その従業員が優秀であればあるほど、同じレベルの補充人員は容易に探索することはできないと考えられ、業績低下に繋がることは必至である。このように、従業員の心の健康（メンタルヘルス）に配慮することは、決して福利厚生ではなく、重要な経営課題として捉えられなければならない。職務上、対人折衝が多くストレスフルな職場であるホテル業ではなおさら重要な経営課題であると言える。

Ⅳ．総括

Herzberg（1966）の衛生要因に代表されるように、人のモチベーションは必ずしも給与の多寡に左右されるわけではないことが明らかにされている。 Lovelock et al（2007,p.323）も「報酬以外の条件で魅力的な価値提案ができれば高い報酬は必ずしも必要ではない。」と指摘している。従業員との信頼関係を築くためには昇給も必要であろうが、より必要とされるのは、「社員を大切に思っている」というメッセージであり、それを形として表すことである。太田（[2011]25頁）は、承認欲求を満たすことが、より重要であり、褒められることになれていない日本人は特に承認欲求が強いと指摘している。

対人折衝の多いホテル業務はストレスフルな職場であり、Lovelock et al（ 2007, p.315 ）が指摘するように、サービス組織は従業員の感情労働によるストレスを認識し、ストレス解消法や顧客からのプレッシャーへの対応法に関する研修を実施するなどの対策を講じなければならないのであり、ストレスの解消は従業員個人の問題ではなく、マネジメントの重要課題として認識されなければならない。マネジメントが業務への理解と、その業務から生じる障害に対する対策を講じていることは従業員との信頼関係構築の重要な要素となり得ると考える。

【参考文献】

Ⅰ．

1．国土交通省　観光庁 平成24年「観光産業の現状について」国土交通省　観光庁　平成24年9月10日

2．日本経済新聞 2016年1月21日

3．Heskett,James L, Sasser,W.Earl.Jr, Schlesinger,Leonard A 1997 “The Service Profit Chain” The Free Press.

Ⅱ．

4．Herzberg,Frederick 1966 “Work and the Nature of Man” Tly Crowell Co; Reissue版

5．国税庁　長官官房　企画課　平成28年9月 『平成27年分　民間給与実態統計調査』

6．厚生労働省　平成27年10月30日「新規学卒者の離職状況（平成24年3月卒業者の状況）」

Ⅲ．

7．金井壽宏 2002 『働く人のためのキャリア・デザイン』 PHP研究所

8．Lovelock,Christopher & Wirtz,Jochen 2007 “Services Marketing : People, Technology, Strategy, 6th Edition ” Pearson Education（= 2008 白井義男 監修、武田玲子 邦訳『ラブロック＆ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション）

9．Panikkos Constanti and Paul Gibbs, “Emotional labor and Surplus Value: The Case of Holiday Inn ‘Reps’ ,” The Service Industries Journal, 25（January 2005）:105-116

Ⅳ．

10. Hochschild,Arlie　1983　“The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” University of California Press. （=2000　石川准、室伏亜希 邦訳『管理される心 −感情が商品になるとき−』世界思想社）

11. オータパブリケイションズ　2013.2.1『週刊ホテルレストラン』オータパブリケイションズ

12. 太田肇 2011『承認とモチベーション−実証されたその効果−』同文館出版
13. 太田肇 2013『表彰制度−会社を変える最強のモチベーション戦略』東洋経済新報社

注１　高級外資系ホテルで知られるリッツカールトンホテルは、従業員にホテルのポリシーと行動指針を示した『クレド』とよばれるカードを常時携帯させ、サービスの徹底を図るとともに、必要な場合には顧客に対して自らの判断で使用できる『予算枠』を与えて感動するサービスにつなげている。例えば、忘れものをした顧客にタクシーを使ってそれを届けたり、誕生日や記念日などを迎えた顧客に対して客室に特別の飾付をしたりするなどが良く知られている。

注２　宿泊業に限定した給与ではないため、宿泊業に限定すれば、多少は高くなることも考えられる。