

# 宿泊施設のサービス価値向上について



## 話者紹介

---



### 北嶋 緒里恵

じゃらんリサーチセンター調査開発グループ  
マネージャー/主席研究員

2003年、株式会社リクルートに入社。旅行情報誌・MOOK等の編集デスクを担当。2009年よりじゃらんリサーチセンターに配属。各地にて自治体とともに観光による地域活性化事業を実施、主にプランニングを担当。2014年研究員に着任。若者層の温泉旅行需要創出研究（お湯マジ！22 in おんせん県おおいた）を大分県とともに実施。2017年4月より、じゃらんリサーチセンター調査開発グループのグループマネージャー、主席研究員に着任。現在、主として「宿泊業の持続可能な経営改革」等を研究。その他、新たな旅行需要発掘のためのマーケティング調査・研究等を担当。

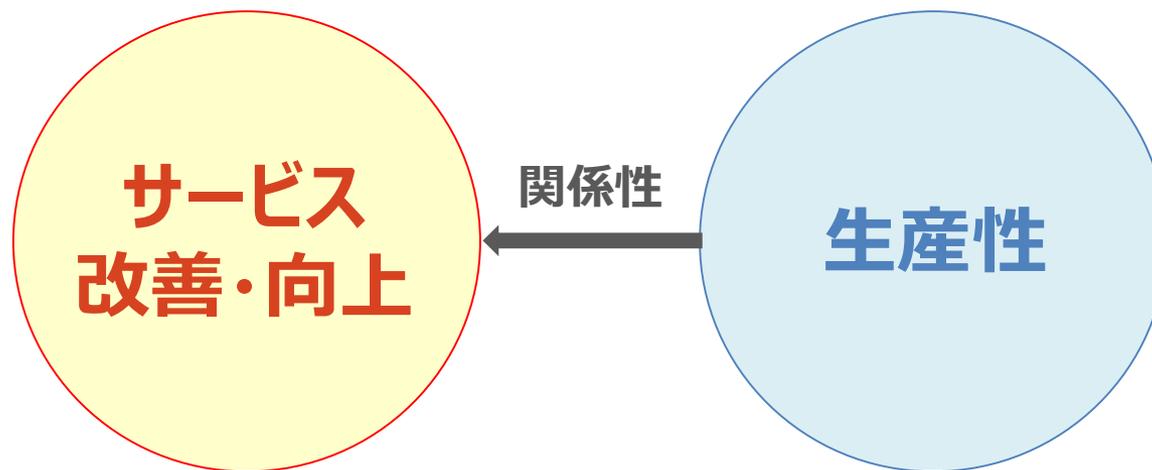
## 取り上げるテーマ

---

宿泊施設の**サービス改善や向上**と**生産性の関係性**について考える機会に。  
そのために、以下の観点から講演をいたします。

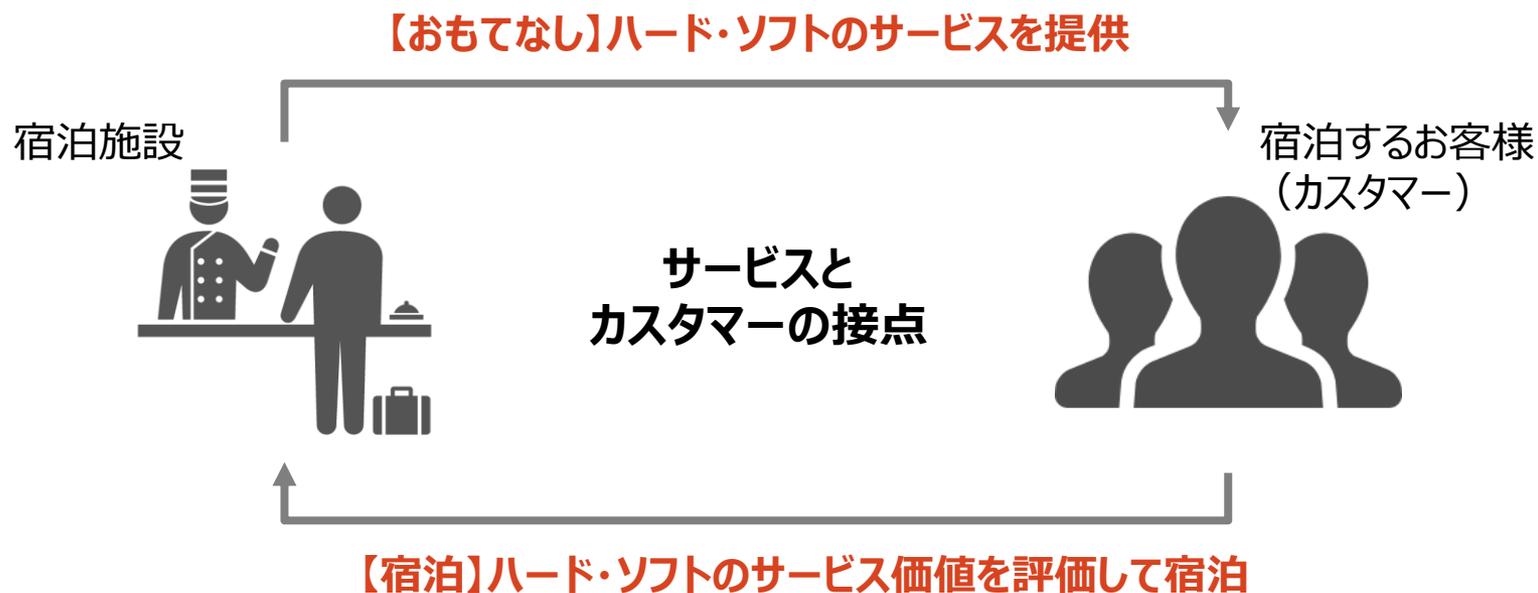
### 【アジェンダ】

1. 宿泊施設が「提供=生産しているもの」を考える
2. その観点から「生産性との関係性」を考える
3. 宿泊施設の事例から学ぶ
4. 考え方のフレームを整理



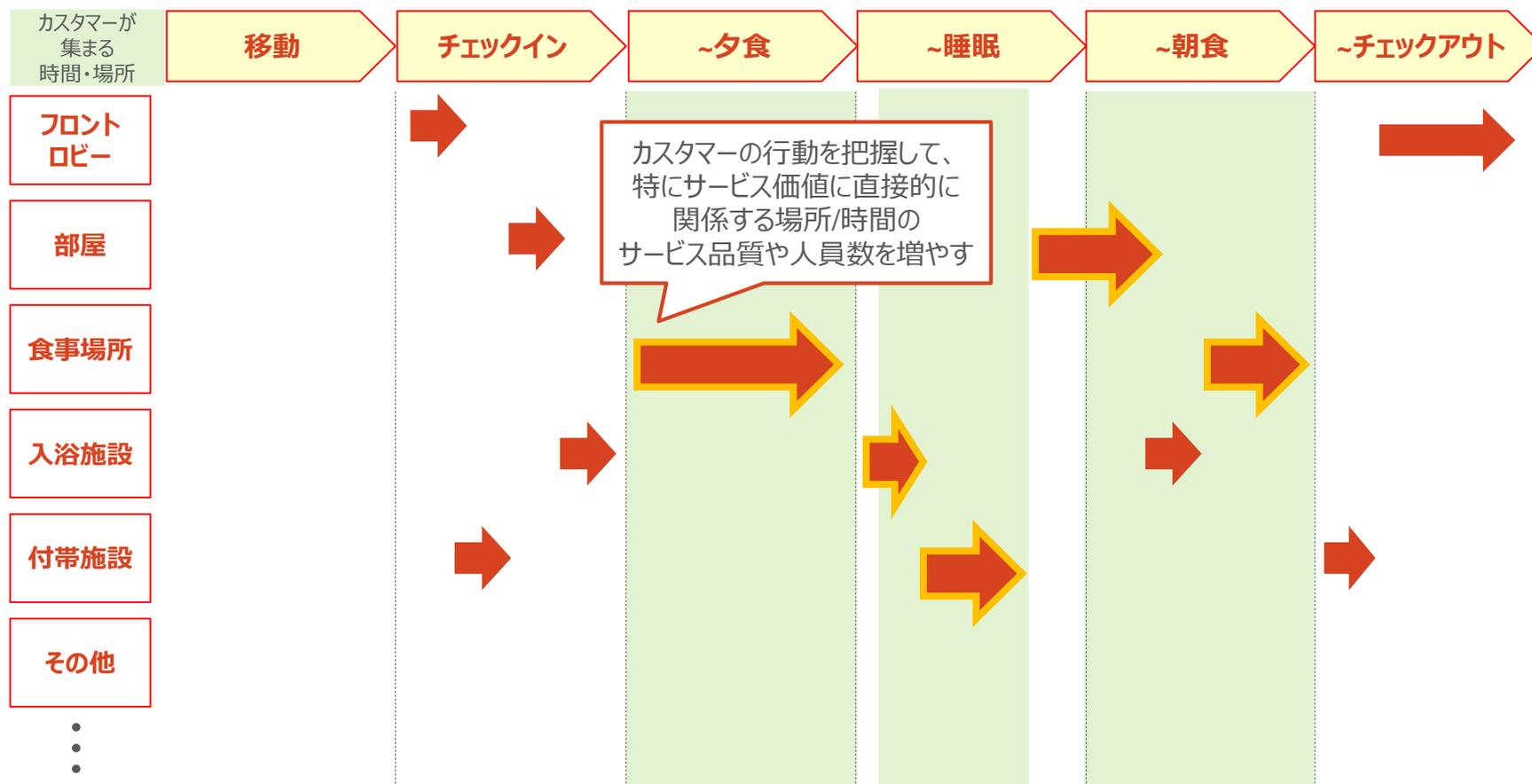
# 1. 宿泊施設が「提供=生産しているもの」とは

- 宿泊施設が**提供=生産しているものは「宿泊サービス」**です
  - 「宿泊サービスの価値」を購入し、評価するのはカスタマー
  - つまり、「カスタマーとの接点(サービス/おもてなし)」を考えることが重要



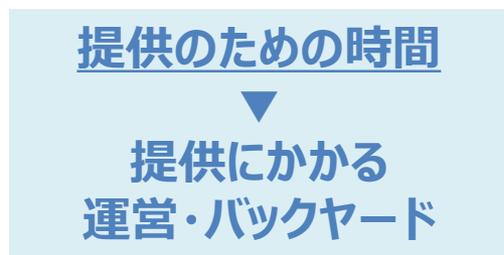
# 1. 宿泊施設が提供=生産しているもの

- 宿泊者との**接点の質とそれに関係する時間**を高めることが、サービス向上を考える際の基本的なフレームと考えられます

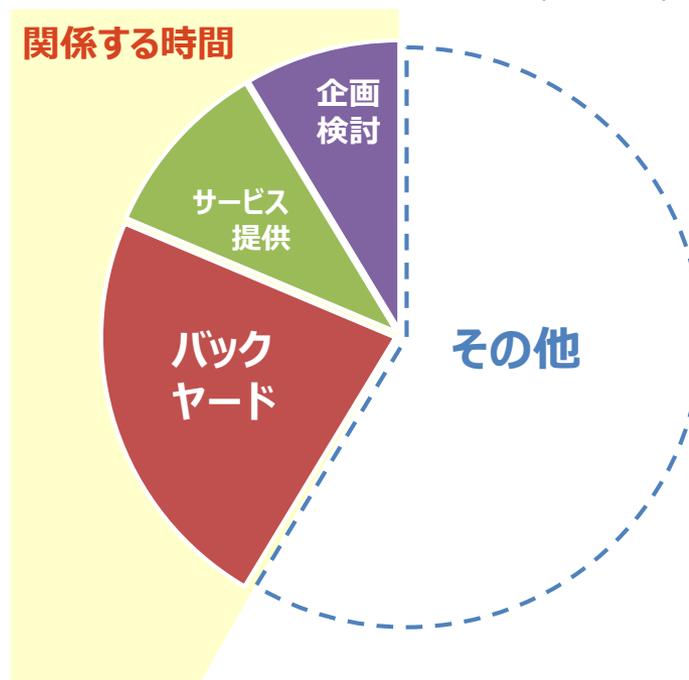


## 2.その観点から「生産性との関係性」を考える

- 接点の「質」とそれに関する「時間」の考え方を以下の様に整理します



宿泊施設の従業員労働時間に占める  
生産性に関する時間比率(イメージ)

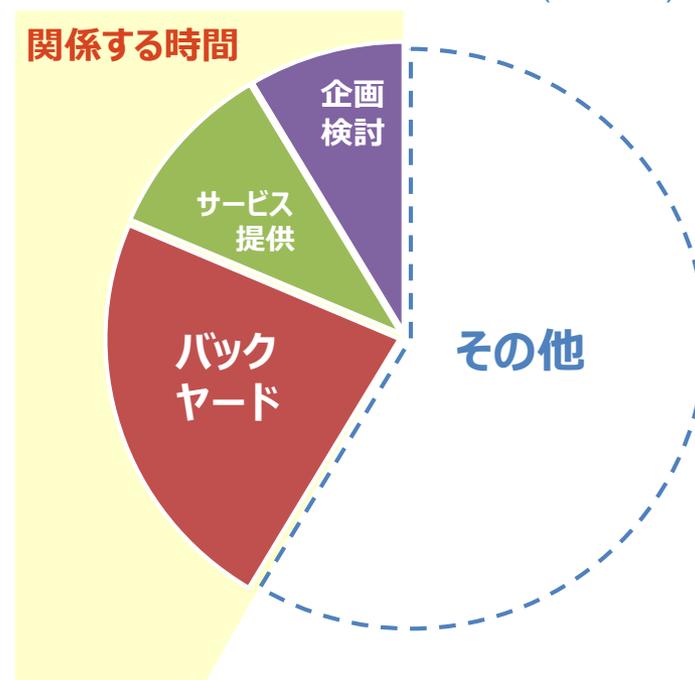


## 2.その観点から「生産性との関係性」を考える

- 「生産性の向上」観点で「サービスの顧客接点」での「質」とそれに「関係する時間」を考えるための方法論はこの3つが基本となります

- ① 時間効率を高める
- ② 時間品質を高める
- ③ 時間按分を高める

宿泊施設の従業員労働時間に占める  
生産性に関する時間比率(イメージ)



## 2.その観点から「生産性との関係性」を考える

---

- 「生産性の向上」観点で「サービスのカスタマー接点」での「質」とそれに「関係する時間」を考えるための方法論はこの3つが基本となります

- 1 時間効率を高める** ▶ **業務(オペレーションや作業)を早く・短く終わるようにする**
- 2 時間品質を高める** ▶ **業務時間で産む価値のクオリティを高める**
- 3 時間按分を高める** ▶ **生産性に関する業務の労働時間における比率を高める**



## 2.その観点から「生産性との関係性」を考える

- 大事な観点は下記と考えています

① 時間効率を高める



業務(オペレーションや作業)を早く・短く終わるようにする

② 時間品質を高める



業務時間で産む価値のクオリティを高める

③ 時間按分を高める



生産性に関係する業務の労働時間における比率を高める



「何のためにやる？」

## 2.その観点から「生産性との関係性」を考える

- 目的が不在の生産性向上はサービスの方向性やコンセプトを損なうことも・・・

### ▼目的が不在の場合...

#### ① 時間効率を高める



業務(ハレーションや作業)を早く・短く終わるようにする

×本当は価値向上に必要なかもしれない時間も削ってしまい価値が失われる

#### ② 時間品質を高める



業務時間で産む価値のクオリティを高める

×カスタマーが、評価をさほどしていないことに労力が費やされる

#### ③ 時間按分を高める



生産性に関する業務の労働時間における比率を高める

×上記業務の比率が増え、本来の生産性に関する高い時間の按分が下がってしまう

「何のためにやる？」が不在のまま取り組めば、むしろ損失に



## 2.その観点から生産性を考える

---

- 大事な観点は下記と考えています

### 「何のためにやる？」



サービスの  
強みは？

- 宿泊者が評価してくれている「自施設の強み」は？
- その強みを磨くためには、何が必要か？

実現したい  
コンセプトは？

- 「サービスの提供」によって  
どんな宿泊施設になりたいか？



### 3.宿泊施設の事例

---

- 素晴らしい取り組みをされている3施設の事例を紹介いたします
  - 各施設様のインタビューや取組紹介を15分程にまとめた動画をフォーラムサイト上で視聴できますのでぜひご確認ください。

京都府

京の宿 綿善旅館様

長野県

燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千様

福井県

グランディア芳泉様



### 3.宿泊施設の事例 【京の宿 綿善旅館様】事例サマリ



#### 施設概要

客室数27室。社員14名/パートタイマー15名(2020年4月現在)

#### 課題

江戸時代から続く老舗旅館のため慣習的に続けられてきた業務や保守的な雰囲気の変化。そのために業務だけでなく従業員の意識や制度も変えていく必要があった。

#### 取組の 要点

##### 知見の可視化 マニュアル化

- ✓ 属人的になっていた業務を、従業員共同でマニュアル化  
→口頭を中心に伝えられてきた業務の背景や内容を簡潔に可視化。  
→フロント業務などに展開していき旅館全体の業務可視化・平準化に着手。  
→若手社員にマニュアル作成や更新を任せることで分かりやすさを担保しながら更新。

##### マルチタスク化

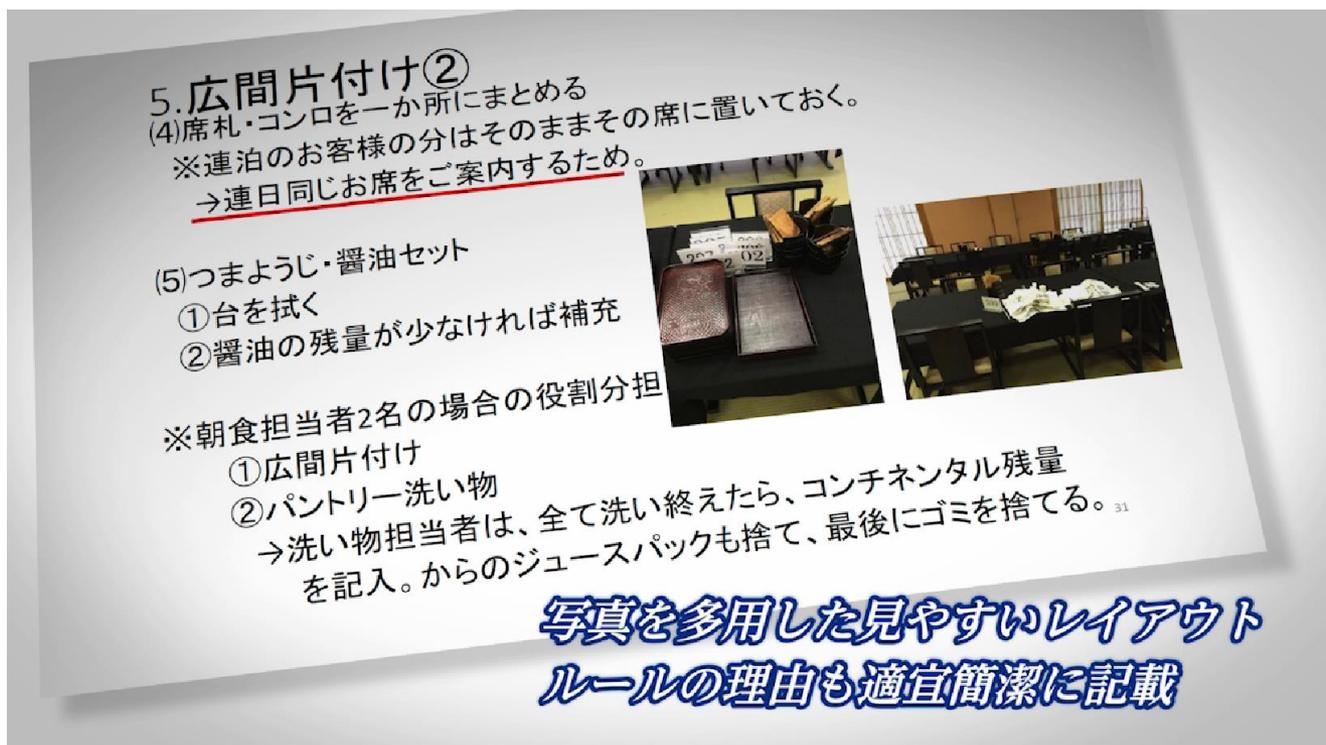
- ✓ 可視化・標準化によりマルチタスクが可能になった  
→『OJT時間の削減』『作業の標準化』『マルチタスク化』が進み、相互フォロー・支援が可能に。
- ✓ マルチタスク可能人材を評価して、従業員のマルチタスクへの意欲を高める  
→マルチタスク化が自発的に行われる仕組みを構築。

##### 働き方見直し のプロジェクト化

- ✓ 部門間を超えた業務見直しと「やめる」業務・サービスの明確化  
→年間休日105日を目標に、従業員全体で議論をするプロジェクトを作る
- ✓ プロジェクト化で従業員のモチベーションを向上  
→名称をつけることで従業員の自発的な取組への参加を促す

## 一部抜粋

- 口伝えになっていた業務指示や引き継ぎを、従業員を巻き込んでマニュアル化。
- 業務が必要な理由を含めて、写真や簡易な表現で統一。
- 新入社員でも分かるように、新入社員が担当として作成や更新を行う。





## 一部抜粋

- 生産性向上の兆しを促進、定着化するためにプロジェクトを開始。
- 具体的な目標を設定して、従業員全体でモチベーション高く運営するために名称も含めて動機づけを考慮

### 綿善未来プロジェクト

従業員全体で議論の上  
部門間を超えた業務見直しと  
「やめる」業務・サービスを明確化



年間休日105日へ制度変更(2019年4月)

“キラキラネーム”による  
モチベーション効果

### 3. 宿泊施設の事例 【燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千様】事例サマリ



#### 施設概要

露天風呂付客室9室を含む35室の旅館。  
従業員数41名。(2020年4月現在)

#### 課題

若手採用に力を入れており、**社員のほとんどがキャリア5年以内**。  
人手が充足するわけではない中で、サービスの品質を高めながら  
**業務効率と生産性を向上**することが必要だった。

#### 取組の 要点

##### 接客の マルチタスク化

- ✓ **フロントと仲居の業務をミックスしてカスタマー接点の効率を向上**  
→稼働に応じて従業員に休みを確保しながらシフトを組むことが課題化
- ✓ **従業員教育とスキル可視化のためにサービス業務のレベルを定義**  
→従業員の成長促進と、稼働とスキルレベルに応じた適正人数の配置を実現

##### 価値向上のための 業務可視化・変更

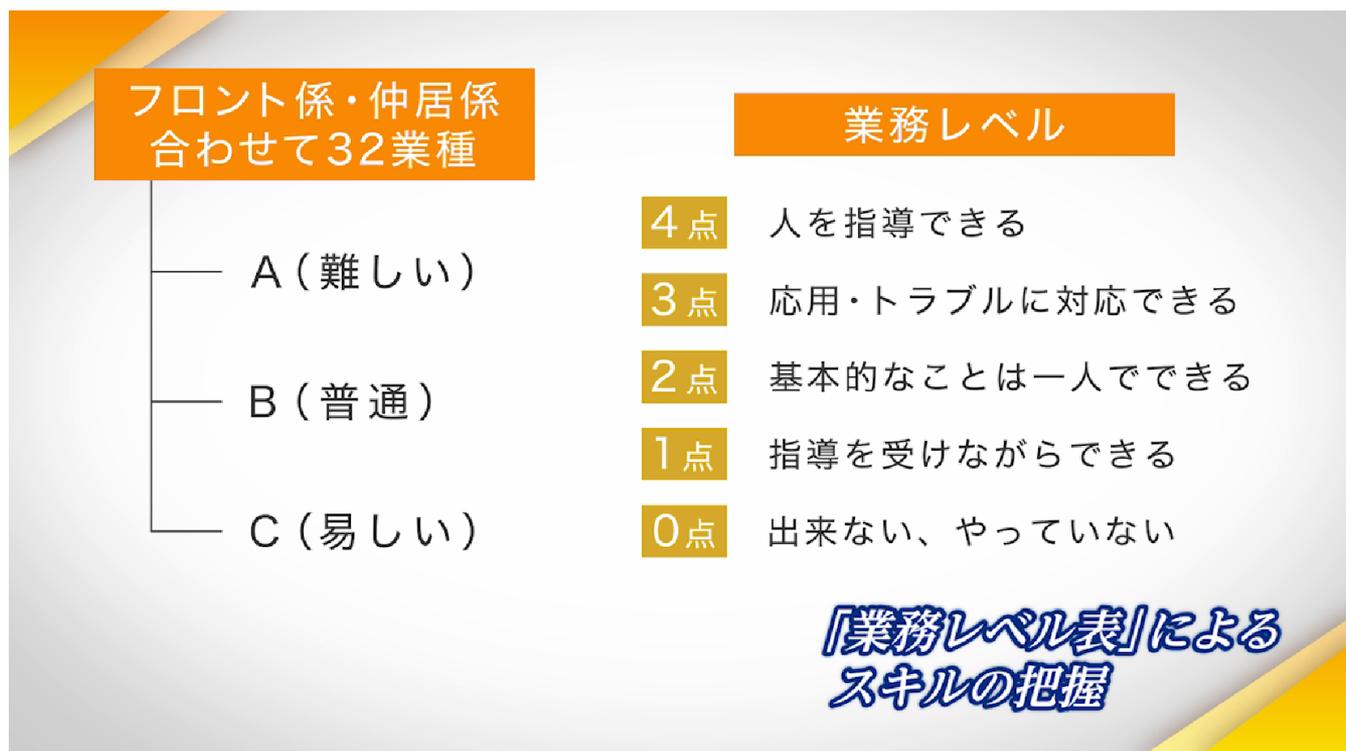
- ✓ **業務分析を行い、本来価値のある仕事とそれ以外を区別して可視化**  
→価値を高める業務に時間を高める方法を検討
- ✓ **清掃業務を分業制から一名一室担当に切り替えて生産性向上(一例)**  
→価値を高める業務比率を増やししながら、労働時間削減とモチベーションUPを実現

##### 従業員の意識向上

- ✓ **教育機会を増やして宿の経営に参画している意識の向上を促す**  
→経営情報の共有や、研修やワークによる意識向上機会の設置
- ✓ **SNS利用による高頻度かつ部署横断のコミュニケーションの促進**  
→定期的な機会だけでなく日常的に考える・議論する・交流する状態を構築

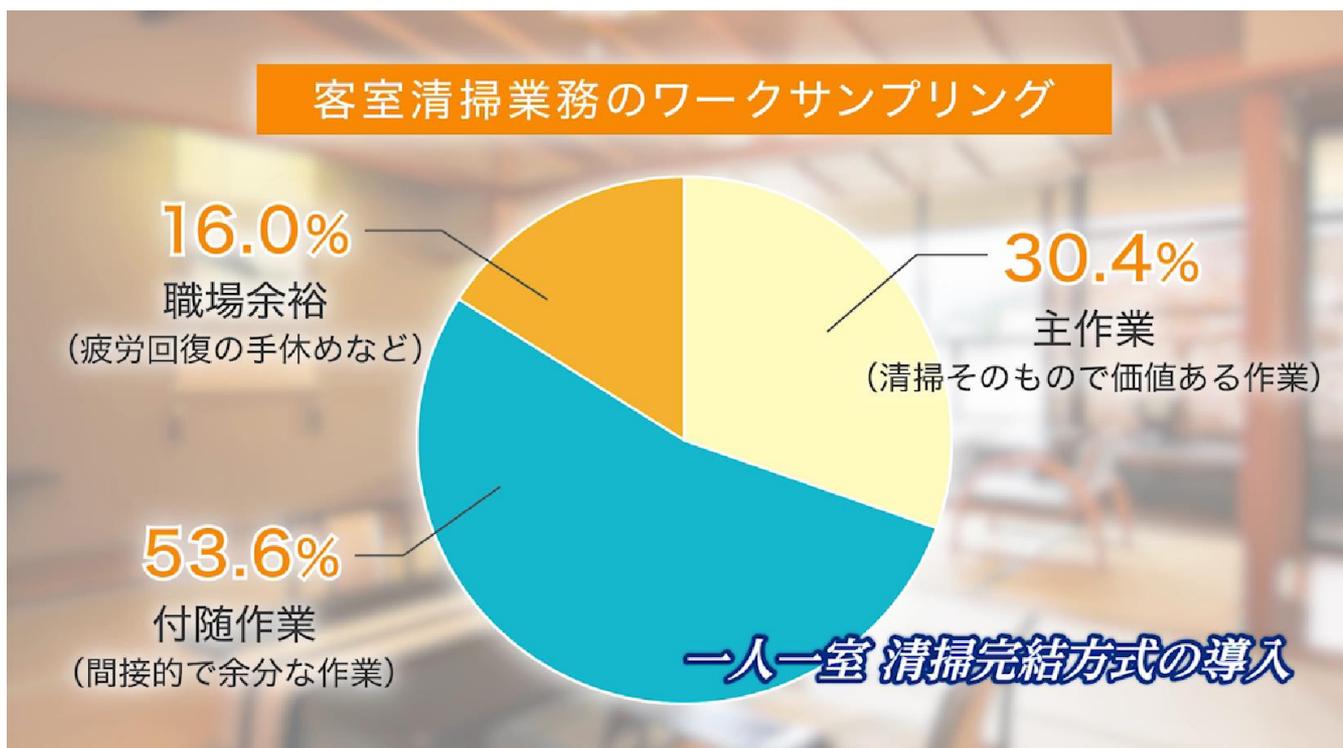
## 一部抜粋

- 先々の稼働状況に応じてシフトを組み、従業員が予定通りの出勤や休みをとれる運営を実践。
- 出勤者のスキルレベルで運営に必要な人数も変わるため、「業務レベル表」を作成して可視化。育成や指導も業務レベル表に基づいて行う。



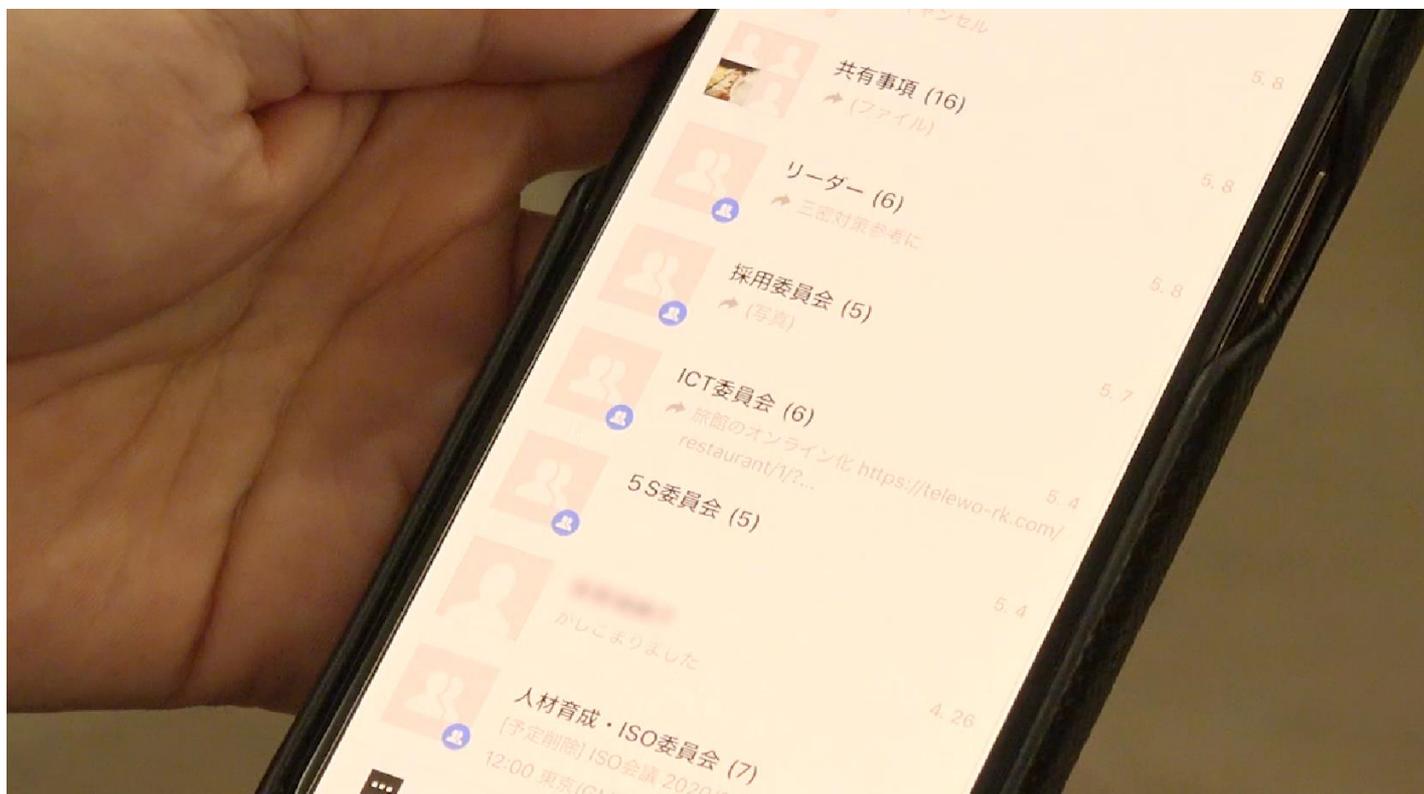
## 一部抜粋

- 客室清掃業務での例。労働時間比率のサンプリングを行い、『主作業(清掃において価値がある作業)』とその他の作業を分けて分析
- 分業制から一人一室制に変えて年間で980時間の労働時間削減と責任感向上によるモチベーション向上を実現



## 一部抜粋

- SNS利用でコミュニケーション頻度を上げて、継続的な業務改善意識を醸成
- 委員会制をとることで部署横断のコミュニケーションも促進
- 結果として、「自分が宿を変える」という当事者意識も強まった



### 3.宿泊施設の事例 【グランディア芳泉様】事例サマリ



#### 施設概要

1963年創業。バブル期までに大規模旅館へと拡大。500名が収容可能な宴会場を筆頭に数多くの付帯施設を有する。現在は露天風呂付客室への改修や泊食分離対応など個人客へシフト。全116室。

#### 課題

投下資本の長期的な負担がある中で、労働環境が改善せず**従業員の採用や定着に苦戦。サービスの低下による売上の低下の負のサイクル**から脱却ができずにいた。

#### 取組の要点

##### 生産性向上の軸を決める

- ✓ **お客様(宿泊者)が望んでいることに時間を割くことを取組の中心とした**  
→直接お客様への品質に関わる仕事/その他の仕事/やらなくても良い無駄なことを分類
- ✓ **お客様のいる場所・時間にスタッフをなるべく多く配置することを重視**  
→業務効率の追求により顧客要望への対応品質が下がることがこれによりなくなった

##### 品質を高めるための取組を絞りリソースを集約

- ✓ **品質を高めるための取組を3つに絞る**  
→接客時間増加/できたての料理提供/個別のきめ細かい対応に絞り込み散漫化を回避
- ✓ **絞り込んだ取組に対しては人事制度や働き方、施設やオペレーションなどを徹底する**  
→マルチタスク化/できたて提供のためのIT導入・運用変更

##### 従業員のモチベーション向上

- ✓ **業務効率の改善による、従業員の労働環境改善や経営改善に成功**  
→週休2日制の導入や、従業員の給与UPを実現。経常利益も10%に。
- ✓ **「接客向上のために」「まずは1週間やってみる」という柔軟な運用で改革を遂行**  
→従業員の「良い接客をしたい」という願望を確認し、そのための取組を積極推進

## 一部抜粋

- 生産性を高めるには「品質向上」と「作業量削減」が重要となるが、「作業量削減」が「品質低下」につながることをリスクと考えた。
- 業務時間を「直接お客様に関わる時間」「その他の仕事」「無駄な仕事」に分類。直接お客様に関わる時間を増やすことを重視して品質を下げずに向上しながら、業務効率を改善化させるという取組の軸を設定した

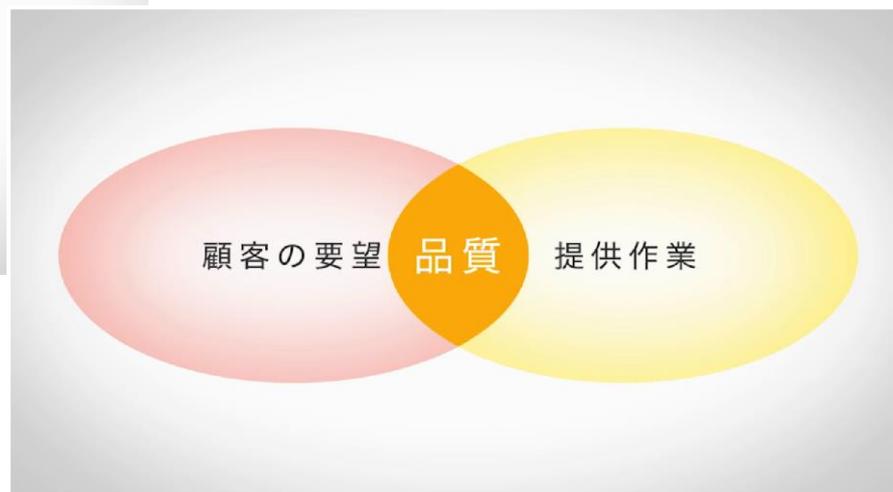
生産性

アウトプット÷インプット

||

品質（顧客満足）

作業量（労働時間）



## 一部抜粋

- カスタマーが接点を求める時間に従業員の時間を集約を志向。
- 1人3役～4役のマルチタスクを従業員のデフォルトとして設定。就業規則の変更や組織の統合を行うとともに業務のマニュアル化・標準化も着手

業務	設定	休憩	シフト	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
フロント	9:00	1:00	8:00		レストラン		フロント						フロント			レストラン			
売店	9:00	1:00	8:00		料亭		売店							売店		料亭		売店	
レストラン	9:00	1:00	8:00		レストラン								客室案内		レストラン				
料亭	9:00	1:00	8:00		料亭								客室案内		料亭				
宴会	7:00	0:30	6:30										客室						
設備管理	9:00	1:00	8:00				会場設営		設備管理										

業務内容	旧組織	新組織
フロントサービス・売店	フロント課(月給制)	サービス部(月給制)
料亭・レストランサービス	レストラン・サービス課(月給制)	
客室案内および呈茶	仲居係(歩合給)	
宴会サービス		

接客に関わるスタッフの一元化

## 一部抜粋

- できたての料理の提供と、宿泊者のニーズへの細やかな対応のために食事の運営方式の変更や、POSシステムの導入を行う
- 食事の価値向上に加えて、POSによる締め作業の削減も実現



## 一部抜粋

- 取組の成果として、従業員還元やさらなるサービス向上のための投資を実現。
- 仕事の標準化や変更などの取組みは、従業員の「接客をするためにこの仕事をしている」というモチベーションを重視。  
そのために、「まずは1週間でもやってみよう」という柔軟な姿勢で改革を実施

### 成 果

#### 念願の週休二日制の導入

(年間休日 105日/給与もアップ)

#### 売上高経常利益率 10%達成

(自己資金で「大浴場・天上のSPA」を新装)

私は接客するために  
この仕事をしています。

## 4.考え方のフレームを整備

- 共通事項を整理していきます

### 結果として「何が生まれているのか？」→サービス向上の基盤

【京都】 綿善旅館様	自走できる人材が、自発的に 旅館の <b>サービスを向上させる状態</b> になった
【長野】 あぶらや燈千様	経営者一人ではなく、従業員も含む全員が <b>サービス向上のために必要なことを考え・動く状態</b> になった
【福井】 グランディア芳泉様	価値を高めるための軸を絞り、そのための取組をぶらさない ことで、 <b>品質を高めながら業務効率が改善</b> された



## 4.考え方のフレームを整備

- 共通事項を整理していきます

### 従業員にとっても意味のある時間効率の改善

【京都】 綿善旅館様	マニュアル化やマルチタスク化により時間効率を高めながら、労働時間も削減
【長野】 あぶらや燈千様	スキル可視化や労働時間の可視化によりマルチタスクを実現しながら、従業員の休み時間も確保
【福井】 グランディア芳泉様	平準化・マルチタスク化・無駄な時間の削減により労働負荷が削減されたり給与にも還元された



## 4.考え方のフレームを整備

- 共通事項を整理していきます

### 制度やオペレーションまで検討対象とする

【京都】 綿善旅館様	従業員のマルチタスク化を評価する制度や 旧来業務のオペレーションの変更
【長野】 あぶらや燈千様	業務レベル表により人材育成や評価を行う運用 清掃員の例に見える様にオペレーションの抜本変更を行う
【福井】 グランディア芳泉様	職務規定の見直しや、部署の変更 食事の二部制や提供方式の変更など抜本的な変更着手



## 4.考え方のフレームを整備

- 共通事項を整理していきます

### 従業員と取組の距離感を密接にする

【京都】  
綿善旅館様

プロジェクト化により、全従業員参加・横断的なコミュニケーションの場を作り当事者意識を高める

【長野】  
あぶらや燈千様

経営情報の共有や、横断での委員会設定により経営参画意識の向上や、コミュニケーションの円滑化を図る。  
実践されることによる参画意識のさらなる向上にも寄与

【福井】  
グランディア芳泉様

従業員の「接客のために仕事をしている」というモチベーションを確認。「そのための各種取組」であることを確認し、「ダメならやめる」姿勢で改革に巻き込み、推進。



## 4.考え方のフレームを整備

---

- 共通事項を整理していきます

### リーダーシップの発揮

【京都】

綿善旅館様

【長野】

あぶらや燈千様

【福井】

グランディア芳泉様

- 「何のためにやるのか」をぶらさない
- 「なぜ取り組むのか」を発信し続ける
- 「変更によるハレーション」も必要であれば許容する
- 「やってみる」ことを重視する
- 「従業員の自発性」を高めて任せる



## 4.考え方のフレームを整備

- これまでの話をまとめます

### 提供するサービスの 価値やコンセプトの明確化

「品質の向上」が伴わなければ、効率化をしても成功から遠ざかる事もありえる  
**「何を目指すのか」**が明確でなければ施策がブレたり人を巻き込むことができない  
→「**何のためにやっているのか**」を明確に語れる状況にあることがスタート

### 価値に関する 「時間」の整理

まずは可視化が必要。何もかもを一律に取組むことは現実的には難しい。  
また、削ってしまうことで価値が下がってしまうこともある。  
→「**高めたい価値/実現したい価値**」に関する**時間/しない時間**を整理する

### 取組

サービス向上のために  
増やしたい時間を絞る

「価値に関する時間」の中でも、優先的に増やす時間・種別を絞り込む  
→この検討を行い絞り込むことで以下の取組は全て「価値向上」からブレない

実現のための対象  
と課題を絞る

増やしたい時間が「増やせない」理由となる対象と課題を深掘りする  
→働き方・制度・オペレーションなど業務全体を深掘りの対象とする

取組の進め方や  
巻き込み方を考える

取組をすすめる際に「従業員と進める」「従業員同士を巻き込む」方法を考える  
→モチベーション向上や自発性の向上、コミュニケーションの活性化を促進

リーダーシップを  
発揮する

取組の意義づけや動機づけ、判断においてリーダーシップを発揮して牽引する  
→設計したことをぶらさずに推進していくための決意と言動が問われる

取組の成果を  
可視化する

取組の成果として実現するはずの「目標」や、経過を評価できる「指標」を設定  
→目標に向けた一体的な推進や、振り返りによるPDCAが可能となる

