



岐阜県



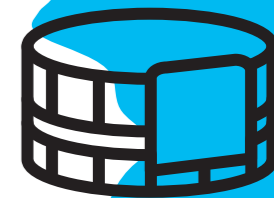
岐阜県版



事例集

生産性向上

宿泊業の



始めよう業務カイゼン！  
生産性向上で人手不足を解消



# はじめに

観光産業、特に宿泊施設においては、労働環境や雇用形態などを背景に、離職率が高い傾向にあるとともに、従業員の高齢化が進むなど、「慢性的な人材不足」が長年、大きな課題となっています。

また、コロナ禍における観光需要の減少により、人員削減や新規採用の抑制などが進んだことで、観光需要が回復しても必要な人材が戻らず、ニーズに対し、十分な対応ができない状況にあるなど、人材不足が一段と深刻化しています。加えて、業界全体として、デジタル技術の導入が進んでいないことから、業務改善や生産性向上などが十分図れていない状況にもあります。

こうした課題・状況を踏まえ、本県では、令和4年度に岐阜県旅館ホテル生活衛生同業組合と連携して、観光産業などに精通した専門家を県内各エリアの計12宿泊施設に派遣し、デジタル技術の活用等による業務改善や生産性の向上、経営基盤の強化に向けたコンサルティングを行うモデル事業を実施しました。

このモデル事業での取り組みを、県内の各宿泊施設においても参考にさせていただくため、事例集として本書を作成いたしました。

本書では、各施設で取り組まれた事例に加え、実際の取り組み方法の解説や全国の事例も掲載しています。業務効率化に取り組みたいが、具体的に何をすればよいか分からない、取り組んでみたいが取り組み方が分からない、というお悩みを解決する一助として、また、職場環境を見直す機会として本書をご活用いただければ幸いです。

岐阜県

# 目次

はじめに	1
目次	2
宿泊施設の業務効率化・生産性向上に向けた専門家派遣事業について	3
<b>参加施設の取り組み事例</b>	7
・飛騨高山の宿 本陣平野屋 花兆庵・別館／マルチタスク化で人手不足を解消！①	
・ひらゆの森／マルチタスク化で人手不足を解消！②	
・長良川観光ホテル 石金／DXで人材育成を促進！	
・下呂温泉 山形屋／DXでおもてなしを整えよう	
・下呂温泉 小川屋／倉庫を有効活用しよう！	
・料理旅館 吉村屋／業務を見直して、もっとお客様を受け入れよう①	
・長良川温泉 ホテルパーク／在庫の置き場所、そこで良いですか？	
・長良川温泉 ホテルパーク／業務を見直して、もっとお客様を受け入れよう②	
・料理旅館 いち川／デジタルで効率化！おもてなしを向上！①	
・料理旅館 いち川／DXで人材の育成・定着を進めよう	
・養老温泉 滝元館 遊季の里／デジタルで効率化！おもてなしを向上！②	
・養老温泉 滝元館 遊季の里／マニュアル化でスタンダードな接客サービス品質を提供しよう	
・飛騨高山温泉 ひだホテルプラザ／ご注文を承りました…DXで！	
・飛騨高山温泉 ひだホテルプラザ／その商品の魅力、お客様に伝わってますか？	
・飛騨高山温泉 ひだホテルプラザ／意外と多い？モノを探すムダ時間を無くそう	
・料理旅館 松本屋／お客様、見てください、来てください！	
・下呂温泉 水明館／またお越しいただき、ありがとうございます！	
<b>手法解説</b>	29
・手法解説 1 マルチタスク化	
・手法解説 1-1 標準化・マニュアル化	
・手法解説 1-2 スキルマップ	
・手法解説 1-3 シフト改善	
・手法解説 2 5S3 定	
・手法解説 3 作業改善	
・手法解説 4 DX(PMS)	
・手法解説 5 販売促進	
<b>参考となる全国の宿泊業の取り組み事例</b>	45
・石花海(静岡県)／見込み客を狙い打て！攻め型のWeb広告による集客	
・くつろぎ宿 千代滝・新滝(福島県)／会津の地酒を売り込め！競争優位性の訴求による差別化戦略	
・ほほえみの宿 滝の湯(山形県)／ 目指せ家族のアルバム旅館！リピーター作りによるライフタイムバリューの最大化	
・元湯 陣屋(神奈川県)／高付加価値化とICTを活用した経営で生産性の5倍化を実現	

# 宿泊施設の業務効率化・生産性向上 に向けた専門家派遣事業について

本事業は、県内全域から岐阜県旅館ホテル生活衛生同業組合を通じて応募のあった12箇所の宿泊施設を対象に、観光事業や経営分野に精通した専門家によるコンサルティングを行い、マニュアル化やデジタル技術の活用等による業務効率化・生産性向上を目指すものです。また、取り組んだ好事例を事例集として本書にまとめ、県内全域の宿泊施設に配布し、業界全体の経営基盤強化を推進するものです。

## 令和4年度 宿泊施設の業務効率化・生産性向上に向けた専門家派遣事業の流れ

### 専門家派遣業務

#### 講演会(5月)

県内全域の宿泊施設を対象に、宿泊施設におけるデジタル技術等を活用した業務効率化・生産性向上の必要性や具体的な取り組みについて講演。



#### コンサルティング(6月～1月)

県内12箇所の宿泊施設を対象に、業務効率化・生産性向上に向けたコンサルティングを実施してモデル事例を創出。

1. 現状分析
2. 課題抽出
3. 改善策立案
4. 実行支援
5. 効果検証

### 事例集の作成

コンサルティングによって創出した12箇所の宿泊施設のモデル事例を基に事例集を作成。また、それぞれのモデル事例で取り組んだ手法についての解説ページを収録。加えて、全国の宿泊業全体の生産性向上の参考となる先進事例を掲載。

## 事業参加施設

施設名	掲載ページ	客室数	地域
飛騨高山の宿 本陣平野屋 花兆庵・別館	P.7~P.10	花兆庵 27室 別館 28室	高山市
ひらゆの森	P.11~P.12	39室	高山市
長良川観光ホテル 石金	P.13	14室	岐阜市
下呂温泉 山形屋	P.14	89室	下呂市
下呂温泉 小川屋	P.15	120室	下呂市
料理旅館 吉村屋	P.16	5室	加茂郡東白川村
長良川温泉 ホテルパーク	P.17~P.18	76室	岐阜市
料理旅館 いち川	P.19~P.20	11室	恵那市
養老温泉 滝元館 遊季の里	P.21~P.22	11室	養老郡養老町
飛騨高山温泉 ひだホテルプラザ	P.23~P.25	222室	高山市
料理旅館 松本屋	P.26	10室	揖斐郡揖斐川町
下呂温泉 水明館	P.27~P.28	264室	下呂市

## 本冊子の構成

本冊子は、宿泊業の皆様が生産性向上に向けて改善活動に取り組むにあたって、より具体的な参考資料となるように、参加施設の取り組み事例、生産性向上の手法解説、参考となる全国の宿泊業の取り組み事例紹介の構成となっています。

### Part 1 参加施設の取り組み事例

・参加施設が、改善テーマに対して行った取り組みをポイントを交えて紹介。

### Part 2 手法解説

・宿泊業の生産性向上の取り組み手法について、一つ一つポイントを解説。

### Part 3 参考となる全国の宿泊業の取り組み事例

・観光庁による公開事例から、販売促進を中心として参考となる先進的な事例を紹介。

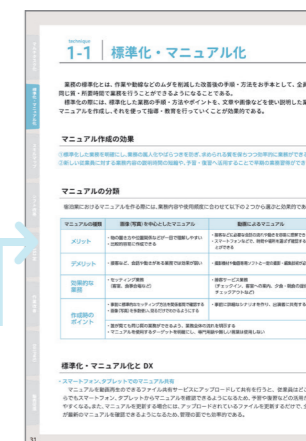
### 事例



事例の中で用いられた改善手法はページ端にある手法名が色付けされています。

手法解説では、改善手法を、どのような観点や進め方で行うのかを解説しています。

### 手法解説



## 各施設の取り組み事例テーマと用いた改善手法

施設名	テーマ	マルチタスク化	標準化・マニュアル化	スキルマップ	シフト改善	5S3定	作業改善	DX (PMS)	販売促進
飛騨高山の宿 本陣平野屋 花光庵・別館	マルチタスク化で人手不足を解消！① ▶(P.7~P.10)	●	●	●	●				
ひらゆの森	マルチタスク化で人手不足を解消！② ▶(P.11~P.12)	●		●	●				
長良川観光ホテル 石金	DXで人材育成を促進！ ▶(P.13)		●	●					
下呂温泉 山形屋	DXでおもてなしを整えよう ▶(P.14)		●						
下呂温泉 小川屋	倉庫を有効活用しよう！ ▶(P.15)					●			
料理旅館 吉村屋	業務を見直して、もっとお客様を受け入れよう① ▶(P.16)		●		●		●		
長良川温泉 ホテルパーク	在庫の置き場所、そこで良いですか？ ▶(P.17)					●	●		
	業務を見直して、もっとお客様を受け入れよう② ▶(P.18)						●		
料理旅館 いち川	デジタルで効率化！おもてなしを向上！① ▶(P.19)						●	●	
	DXで人材の育成・定着を進めよう ▶(P.20)		●						
養老温泉 滝元館 遊季の里	デジタルで効率化！おもてなしを向上！② ▶(P.21)						●	●	
	マニュアル化でスタンダードな接客サービス品質を提供しよう ▶(P.22)		●						
飛騨高山温泉 ひだホテルプラザ	ご注文を承りました…DXで！ ▶(P.23)						●		
	その商品の魅力、お客様に伝わってますか？ ▶(P.24)								●
	意外と多い？モノを探すムダ時間を無くそう ▶(P.25)					●			
料理旅館 松本屋	お客様、見てください、来てください！ ▶(P.26)								●
下呂温泉 水明館	またお越しいただき、ありがとうございます！ ▶(P.27~P.28)								●

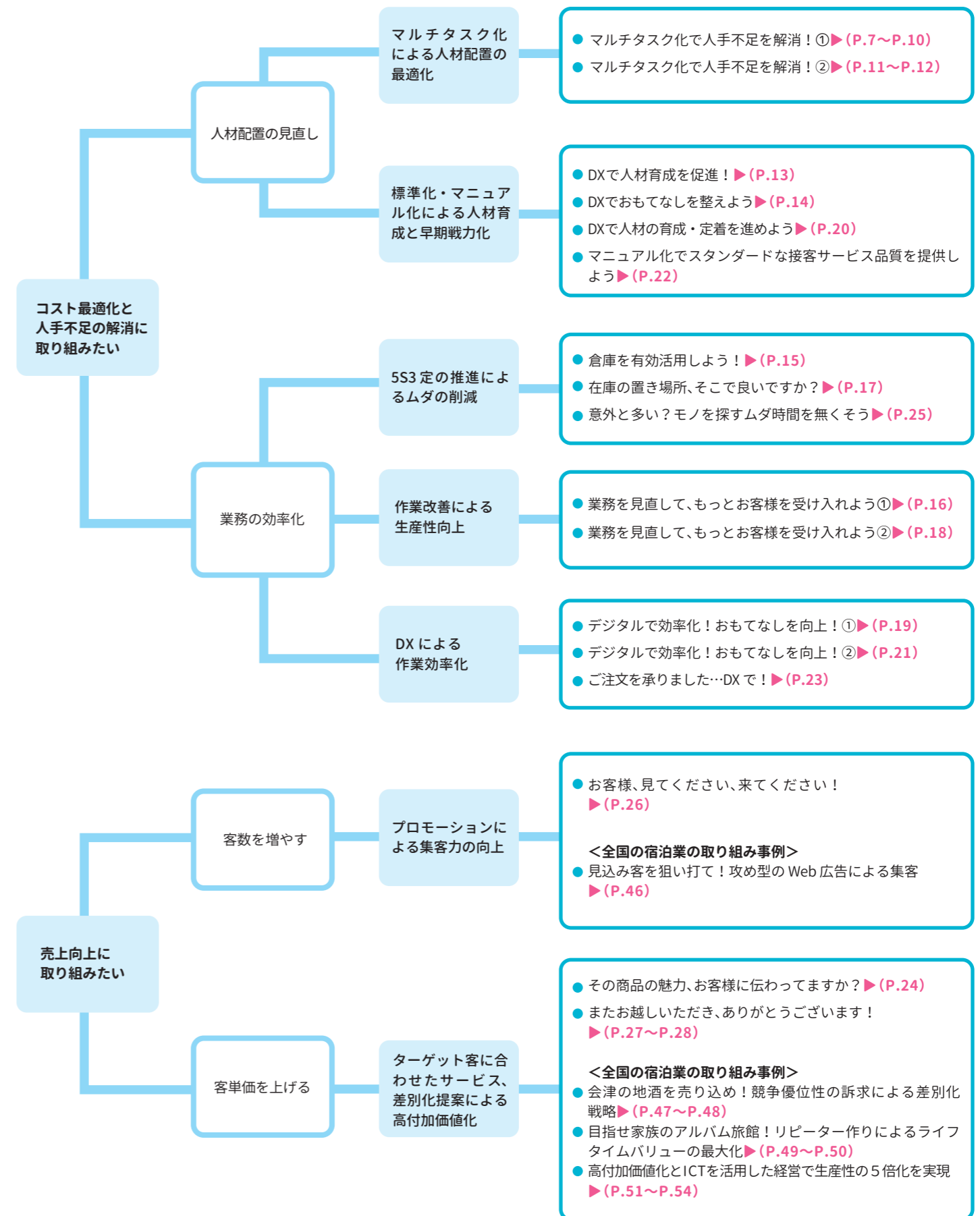
## 参考となる全国の宿泊業の取り組み事例と改善手法

施設名	テーマ	マルチタスク化	標準化・マニュアル化	スキルマップ	シフト改善	5S3定	作業改善	DX (PMS)	販売促進
石花海(静岡県)	見込み客を狙い打て！攻め型のWeb広告による集客 ▶(P.46)								●
くつろぎ宿千代滝・新滝(福島県)	会津の地酒を売り込め！競争優位性の訴求による差別化戦略 ▶(P.47~P.48)								●
ほほえみの宿 滝の湯(山形県)	目指せ家族のアルバム旅館！リピーター作りによるライフタイムバリューの最大化 ▶(P.49~P.50)								●
元湯 陣屋(神奈川県)	高付加価値化とICTを活用した経営で生産性の5倍化を実現 ▶(P.51~P.54)						●	●	●

## 生産性向上の改善手法

手法	解説	概要
マルチタスク化	P.30	手待ちのない効率的で柔軟な勤務体系の実現に向けて、1人の従業員が部署をこえて複数の業務を担当できるようにする。
標準化・マニュアル化	P.31	誰もが短時間でバラツキのないサービス提供と、効率的な作業を行えるように、最適な作業手順を定め、習得を可能にするためのマニュアルづくり。
スキルマップ	P.32	人材育成を推進する土台となる、各業務・作業を行うために必要なスキルの整理と、従業員のスキル習得状況の可視化。
シフト改善	P.34	繁閑に合わせた最適な人員配置でムリ・ムダのない運営を行うためのシフト組み。
5S3定	P.37	作業効率向上のために、作業環境の「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」(5S)と、必要なものの「定位・定品・定量」(3定)管理を行う。全ての生産性向上の基礎。
作業改善	P.39	作業の「ムダ」をなくし、お客様にとっての「価値」を提供する。
DX(PMS)	P.41	業務の効率化と顧客満足度の向上に向けて、システム上で予約情報・顧客管理を一括管理する。
販売促進	P.43	集客と収益の向上を目指して、お客様にとっての価値を特定し、自社の強みを活かすプロモーションを展開。

## 課題別の事例テーマフローチャート



# 飛騨高山の宿 本陣平野屋 花兆庵・別館

花兆庵 所在地 岐阜県高山市本町 1-34 客室数 27室 URL <https://ssl.honjinhiranoya.com/>  
 別館 所在地 岐阜県高山市本町 1-5 客室数 28室 URL <https://ssl.honjinhiranoya.co.jp/>



## 改善のテーマ マルチタスク化で人手不足を解消！①

部門再編とマルチタスク化による、少人数で係横断的にお客様対応を行える体制と仕組みの確立

改善の背景 派遣社員に頼ることなく現有人員で、繁忙期に稼働率を下げずに業務ができるよう、従来のタテ割りの係編成と人員配置を見直す必要があった。

### 1. 改善前

フロント、お客様係、売場、設備管理の4部門が独立した係として運営されており、幹部の指示や他部門からの強い要望がない限り、他部門支援は行われない状態であった。

### 2. 改善後(取り組み内容)

「繁忙期でも派遣社員に頼らず空室を作らないこと」「繁忙期でも4週8休が取れる仕組み作り」を目標に、組織統合によるマルチタスク化を推進した。

#### (1) マルチタスク化に向けた組織再編の実施

フロント、お客様係、売場、設備管理の4部門を統合した「サービス部」を発足した。

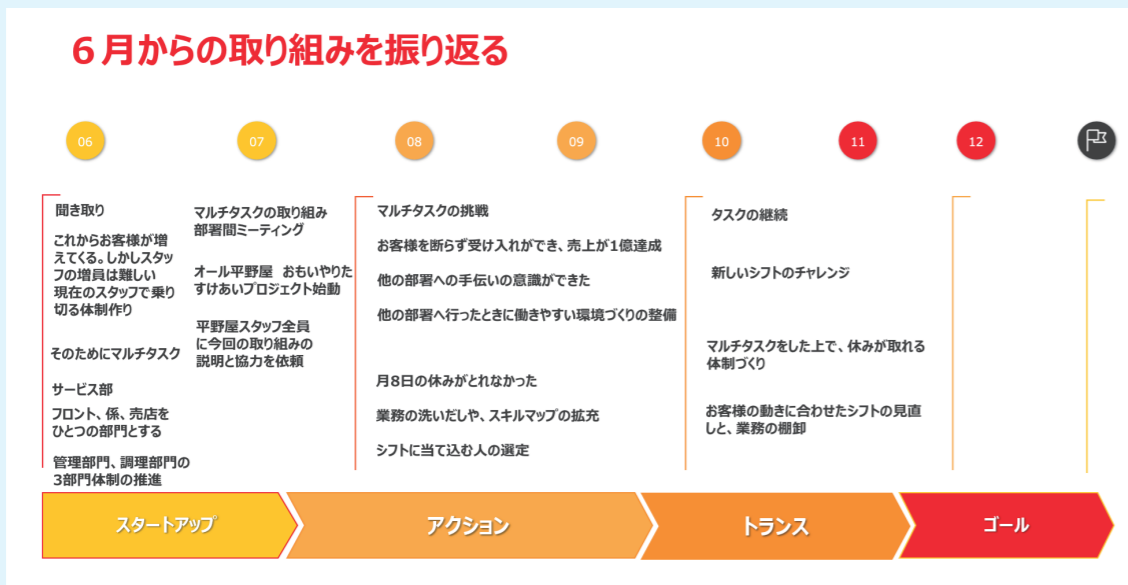
#### (2) マルチタスク化に向けた仕組み作りと運用体制の確立

お客様の動きに合わせ、係に関係なく横断的にお客様へ対応できる下記の3つの仕組みを作成した。

- ①4部門を統合した「サービス部」として業務が行えるよう、シフトの見直し
- ②新しいシフトの業務に必要なスキルと習得状況が分かるスキルマップの導入
- ③短期間で業務が習得できるよう、スキルマップに対応する動画マニュアルの作成

#### (3) 「サービス部」の発足・運用

- マルチタスク化に前向きに取り組んでもらえるキャッチコピーを設定。横文字のマルチタスクは用いず、年配の従業員でもわかりやすい「おもいやり、たすけあいプロジェクト」とし、副題に、「～笑顔のためにオール平野屋～」を加えた。
- 広く従業員側の理解・協力を得るために、取り組みのゴールを経営面からの「繁忙期でも空室がある限り、お客様を現有人員で受け入れる」ことに加え、従業員の満足につながる「繁忙期でも4週8休が取れる仕組み作り」の二本立てに設定。
- キックオフでは、花兆庵と別館の幹部および各係のリーダー全員に集ってもらい、女将から方針説明を行う一方、可能な限り質疑応答を本音ベースで行って合意形成を図った。
- マルチタスク化の三本柱(①シフト編成の見直し、②スキルマップ、③動画マニュアル)を一気に行わず、できることから見直し、整備に着手。



### ①新設されたサービス部のマルチタスク型シフト編成(フロント、お客様係、売場、施設管理の4部門を統合)




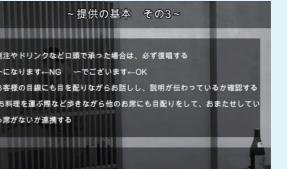


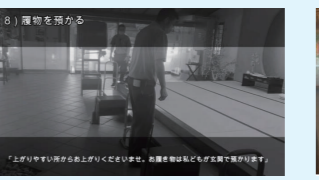






時間	朝食準備	朝食係	フロント	フロント	フロント	売店	お客様係	施設管理
4:00	お湯沸かす							
4:15	ダスター準備							
4:30	シヤム・バター準備							
4:45	氷水・薬水の準備							
5:00	ミルク・マスタード							
5:15								
5:30	はちみつ用意							
5:45	つまようじ確認							
6:00	席の確認							
6:15		ジュース準備						
6:30		廊下・お手洗いの点検						
6:45		6:30朝礼						
7:00		ジュースを並べて						
7:15		カウンターを準備						
7:30	朝食提供補助							
7:45	味噌汁やパンを焼く							
8:00	時間に合わせて							
8:15								
8:30								
8:45								
9:00								
9:15	洗い物片付け	洗い物片付け						
9:30	おしぼり・クロスを	おしぼり・クロスを						
9:45	通路へおろす	通路へおろす						
10:00	砂糖・はちみつ補充	砂糖・はちみつ補充						
10:15	チャンバーへ	チャンバーへ						
10:30	ジュース等の返却	ジュース等の返却						
10:45								
11:00								
11:15								
11:30								
11:45								
12:00								
12:15								
12:30								
12:45								
13:00								
13:15								
13:30								
13:45								
14:00								
14:15								
14:30								
14:45								
15:00								
15:15								
15:30								
15:45								
16:00								
16:15								
16:30								
16:45								
17:00								
17:15								
17:30								
17:45								
18:00								
18:15								
18:30								
18:45								
19:00								
19:15								
19:30								
19:45								
20:00								
20:15								
20:30								
20:45								
21:00								
21:15								
21:30								
21:45								
22:00								
22:15								

②スキルマップの導入  
(新しいシフトの業務に必要なスキルと習得状況が分かるスキルマップの導入)

サービス部 スキルマップ(職場スキル管理用)

スキル習得	水準判定の基準	水準に対する管理者の評価	氏名	A	B	C	D
4	指導することができる	作業は安心、指導もできる(あうんの対応ができる。作業ではなく平野屋らしさを体現できる)					
3	臨機応変に対応ができる	作業は安心して任せられる。					
2	1人でできる	作業を任せられる。					
1	教わりながらできる	作業に不安はあるが、少しづつ任せる。					
0	未経験である	指導開始を検討する。					
-	不明	把握が必要である。					
0 サービス部としての評価			個人別スキル習得率	25.0%	50.0%	75.0%	100.0%
			個人別スキル点数	63	126	189	252
I. フロントの評価			個人別スキル習得率	25.0%	50.0%	75.0%	100.0%
			個人別スキル点数	18	36	54	72
中項目	No	小項目	1	2	3	4	
1 チェックイン	1	玄関出迎えがひとりで出来る(案内の説明が出来る・太鼓・スリッパ・履き物)	1	2	3	4	
	2	手続きができる	1	2	3	4	
	3	お客様の荷物を部屋に運び入れる	1	2	3	4	
	4	担当の係を手配する	1	2	3	4	
	5	新規対応が出来る(部屋の手配・料亭手配)	1	2	3	4	
	6	内線対応(予約・外線・お客様)	1	2	3	4	
2 チェックアウト	1	当日の準備が出来る(予定表コピー・テレビ欄・ロビー玄関清掃)	1	2	3	4	
	2	精算が出来る人(会計書が出せる・現金の授受・クレジットカード)	1	2	3	4	
	3	締め処理が出来る(コンセルの入力が出来る・経理までの精算・両替)	1	2	3	4	
	4	チェックアウトにかかる案内が出来る(車に荷物案内/出発の確認/送り(時間の手配ができる))	1	2	3	4	
	5	玄関送りがひとりで出来る(履物・おもてなし動けるか)・お客様を待たせない	1	2	3	4	
3 事務	1	献立作成	1	2	3	4	
	2	予定表作成	1	2	3	4	
	4	当日必要な特典・備品を準備して、2Fへ上げる	1	2	3	4	
	5	お客様情報・売上をコンセルに入力する	1	2	3	4	
	6	布団敷指示書・新聞注文・金庫チェック・翌日の施設管理の手配	1	2	3	4	
	7	宿かふえの注文・精算・締め・片付けができる	1	2	3	4	
	8	インフォメーション	1	2	3	4	
	II. お客様係の評価			個人別スキル習得率	25.0%	50.0%	75.0%
			個人別スキル点数	28	56	84	112
中項目	No	1	2	3	4		
1 お出迎え準備	1	部屋見ができる	1	2	3	4	
	2	お茶菓子の準備ができる	1	2	3	4	
2 呈茶	1	呈茶の準備ができる	1	2	3	4	
	2	抹茶を立てられる	1	2	3	4	
	3	浴衣のサイズ合わせができる	1	2	3	4	
	4	お風呂の案内ができる	1	2	3	4	
	5	お伺い書の打ち合わせができる	1	2	3	4	
	6	礼儀作法	1	2	3	4	
3 夕食準備	1	料亭のセッティングが出来る	1	2	3	4	
	2	部屋食の準備が出来る	1	2	3	4	
	3	広間の準備が出来る	1	2	3	4	
	4	小皿の準備が出来る	1	2	3	4	
	5	食前酒・湯呑み・ドリンクのグラスが準備できる	1	2	3	4	
	6	子供のセットが出来る	1	2	3	4	
4 夕食提供	1	料亭案内が出来る	1	2	3	4	
	2	ドリンクが作れる	1	2	3	4	
	3	調理場に料理を持ちにいける	1	2	3	4	
	4	料理を提供しながら、説明ができ、下げものができる	1	2	3	4	
5 朝食準備	1	和食と洋食が組める	1	2	3	4	
	2	朝食のセッティングができる	1	2	3	4	
	3	朝の書き物が出来る	1	2	3	4	
6 夕食の片付け	1	グラス・お膳の片付けができる。	1	2	3	4	
	2	ビールサーバーの洗浄ができる	1	2	3	4	
7 朝食		1	2	3	4		

③スキルマップに対応する動画マニュアルの作成(一部抜粋)

<p>夕食提供</p> <p><a href="https://youtu.be/Ex6Nv1YzWNY">https://youtu.be/Ex6Nv1YzWNY</a></p> 	  
<p>フロントお迎え</p> <p><a href="https://youtu.be/oXlQwJd1F_0">https://youtu.be/oXlQwJd1F_0</a></p> 	  
<p>蔵(風呂場)の準備</p> <p><a href="https://youtu.be/Bn24LwjlUqI">https://youtu.be/Bn24LwjlUqI</a></p> 	  
<p>色浴衣</p> <p><a href="https://youtu.be/Kv6TMf3RQgY">https://youtu.be/Kv6TMf3RQgY</a></p> 	  

3. 改善の POINT

- マルチタスク化を進めるにあたっては、業務負担が増えることで従業員のモチベーションが下がらないように、なぜ必要なのか、どういったメリットがあるのかを示しながら、同意のうえで進めていくことを心掛けた。
- マルチタスク化を進める際には、従業員目線でわかりやすいキャッチフレーズを付けるなど、従業員が前向きに取り組めるための工夫を行った。

4. 改善の効果・今後の展望

- ・「サービス部」の発足により、「サービス部」としての一体感を持って、各々がメイン業務を持ちつつ、お客様の動きに合わせて、「おもいやり、たすけあい」の精神をもって、部署をこえた助け合いができるようになった。
- ・各人のメイン業務の習得に加えて、応援が頻りに求められる他部門の業務習得を促すように、スキルマップによる習得状況の可視化に加えて、上司と部下との面接を通じて、スキル向上の話合いが行われるようになった。
- ・サービス部の発足とマルチタスク化の推進により、繁忙期の8月、10月に現有人員のみで、客室稼働率 100% を実現。目標としていた「繁忙期でも空室がある限り、お客様を現有人員で受け入れる」を達成することができた。その結果、経営面が大きく改善し、従業員への臨時ボーナスが支給できた。
- ・一方で、もう一つの目標である「繁忙期でも4週8休が取れる仕組み作り」については、達成できなかった。また、従業員一人一人の成長を十分に実感できていないことが課題であり、課題解決に向けて、さらなるスキルアップによって成長を実感してもらい、マルチタスク化を進めることで、繁忙期にはまずは4週6休を確保、次に4週8休の確保を目指す。



## 長良川観光ホテル 石金

所在地 岐阜県岐阜市長良 112  
 客室数 14室  
 URL https://www.ishikin.co.jp/



改善のテーマ

## DXで人材育成を促進！

動画マニュアルの作成による接客係の早期戦力化

改善の背景

人手不足によって新しい従業員への教育が不十分となっていたため、ベテラン従業員に負担をかけずに新しい従業員の早期戦力化を図る教育方法が必要だった。

## 1. 改善前

- ・教育手段は実務指導のみで、業務マニュアルを整備していなかった。
- ・新しい従業員は実務指導の前後に予習、復習を行うことができず、効率的な学習ができていなかった。

## 2. 改善後(取り組み内容)

「新しい従業員の早期戦力化」を目標に、マニュアルの対象を「入って日が浅い、育成期間中の従業員」「接客の基本業務」に設定して、動画マニュアルを作成。併せて、個々の従業員のスキルの習得具合を可視化するため、スキルマップを導入し、育成計画を立てやすくなった。

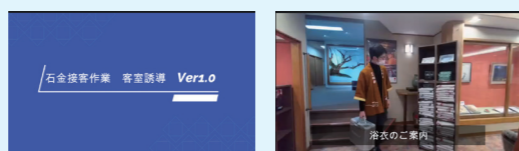
## (1) ターゲットの選定と動画マニュアルの作成

新しい接客担当の従業員の早期戦力化のため、接客係の基本業務である①客室誘導、②夕食接客、③朝食接客を動画マニュアルの対象として決定。新しい従業員でも内容が分かるように姿勢や動作を動画で示し、ポイントがテロップで分かるようにするなどの工夫を行った。

## (2) スキルの習熟度の可視化

教育の実施と合わせて、個々の従業員の育成状況を可視化するため、教育が不足していたフロント業務と接客業務のスキルマップを作成。新しい従業員がスキルマップにチェックを行うことで、自分の不足しているスキルの見直しと、目標とするレベルの確認ができるようになった。

## 〈客室誘導動画マニュアル〉



## 〈スキルマップ〉

項目	スキル	2023年		2022年		名前									
		5月目標	11月	5月	11月										
全員	おもてなし検定【初級】	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
	おもてなし検定【中級】	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	業務への前向きな積極性	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
	上司・同僚・部下・他部署との人間関係良好、目づなりの理解	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	ミスなく業務を遂行出来るか	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
	指示事項の的確な業務遂行	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	業務に優先順位をつけ判断の遅れや早すぎを回避できるか	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
	改善活動を積極的にしているか	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
	正しい言葉遣いで接客ができていますか	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	チェックイン業務	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4

社員

## 3. 改善の POINT

- 業務マニュアルの対象となる人員、業務を明確にして絞ることで、作成にかかる時間を最小限にし、教育効果の高い業務マニュアルを作成することができた。
- 接客業務だけでなく、フロント業務のスキルマップも作成することで、将来的にフロント係と接客係の一人二役化の土台を築いた。

## 4. 改善の効果・今後の展望

- ・新しい従業員を対象とした、接客の基本業務の動画マニュアルを作成することで、忙しいベテラン従業員の教育に必要な時間を短縮することができた。
- ・新しい従業員が動画マニュアルを予習・復習などに活用することで、効果的に学習が行えるようになった。
- ・今後は接客係の動画マニュアルの有効性を検証後、フロント系の動画マニュアルの作成にも取り組み、将来的にはフロント係と接客係の一人二役化を図ることで人手不足解消を目指す。

## 下呂温泉 山形屋

所在地 岐阜県下呂市湯之島 260-1  
 客室数 89室  
 URL https://www.geroyamagataya.com/



改善のテーマ

## DXでおもてなしを整えよう

接客係向けの動画マニュアルの作成によるサービス水準の向上

改善の背景

人材不足対策のため、外国人従業員(インドネシア、ベトナム等のアジア出身者)が人員の半数以上を占めているなど、積極的に外国人材を活用している。しかし、外国人従業員の接客に個人差があり、不満を感じるお客様もいることから、早期に一定レベルの品質を担保するための育成方法が必要であった。

## 1. 改善前

外国人従業員は全員日本語を習得しているものの、細かいニュアンスの理解力、表現力などに個人差があり、「外国人なのによくやってくれた」という評価がある反面、外国人従業員に否定的な意見もあり、ネットの口コミなどが競合の旅館を下回るなど、顧客満足度の低下につながっていた。

## 2. 改善後(取り組み内容)

全従業員が一定品質の接客ができるように、対象となる従業員と業務を明確にし、動画マニュアルを作成した。

## (1) 作成する動画マニュアルの内容決定

## ① マニュアルのターゲットを明確化

マニュアル作成の目的を「アンケート等でクレームを受ける頻度が比較的高い、経験の少ない従業員の接客レベルを早く一定水準に引き上げること」とし、対象を「外国人で経験の浅い従業員」「高齢で繁忙期だけお手伝いしてもらうパート従業員」に決定した。

## ② マニュアルの目標・テーマを明確化

前項の作成目的をふまえ、対象の従業員が従事する機会が多い以下の業務に絞って動画マニュアルを作成した。業務の中でも、経験があり接客レベルが高い従業員が主に担当する部屋食は対象としなかった。

- (i) 客室までのご案内
- (ii) 朝食会場での食事提供
- (iii) 夕食会場での食事提供

## (2) マニュアル作成手順・内容

## ① 各業務についての台本(セリフ、動き、必要な道具、撮影の動線等)を作成。

マニュアルのターゲットが外国人従業員であることを意識し、目標を達成できるよう、「難しい用語は使わない」「内容は詰め込みすぎず、まずこれだけはしっかり覚えてほしい」などに気を付けて作成。

## ② 台本に基づきベテランの従業員が接客業務を実演し、動画用カメラにて撮影。

## ③ 撮影した動画は、専用ソフトを使ってポイントに説明の字幕を入れ、業務の流れに沿って編集し、動画として完成させた。

## ④ 当初の台本の意図通りの映像、セリフの言い方になっているか、内容を女将、支配人、接客係リーダー等で確認した。

## 3. 改善の POINT

- 何を目標とした、誰のためのマニュアルなのか、ターゲットを明確に絞り込むことで、特定の従業員に対する短時間で効果の高いマニュアルを作成。
- 「難しい用語や漢字は使わない」「内容を詰め込みすぎない」「1本の動画をあまり長くしない」に気を付けることで、外国員従業員でもわかりやすいマニュアルを作成。

## 4. 改善の効果・今後の展望

- ・お手本となる業務を動画で確認することで、外国人従業員から「動画で見ると自分のやり方との微妙な違いがわかり、勉強になった。」という意見が出るなど、自己の業務を振り返る機会となった。
- ・今後は、入社した従業員の教育ツールとして、YouTube に限定公開を行い、空いている時間にスマートフォンで視聴ができるようにして活用を進めていく。



# 下呂温泉 小川屋

所在地 岐阜県下呂市湯之島 570  
 客室数 120 室  
 URL https://www.gero-ogawayana.net/



**改善のテーマ** 倉庫を有効活用しよう！  
 デッドスペースを保管場所として機能させるための整理整頓の実施

**改善の背景** 不用品であふれデッドスペースとなっていた 4 階の倉庫を保管場所として機能させる必要があった。

## 1. 改善前

4 階の倉庫は、面積は広いものの、不用品を中心に物が無造作に置かれ、無理に詰め込まれている状態だった。また、置き場所への通路も確保されていないため、奥に詰め込まれた物は、容易に取り出すことができず、保管場所として機能していなかった。



## 2. 改善後(取り組み内容)

### (1) 整理の実施

スペースを確保するため、デッドスペースとなっている 4 階の倉庫から、使われていない不要品を一斉撤去した。

改善後



### (2) 整頓の実施

「使用頻度が低いもの」「スペースを取る大きなもの」「全館共通で使用するもの」を、スペースを確保した 4 階倉庫に移転した。

また、4階倉庫内の既存の棚を保管場所として活用するため、各物品の保管位置を決定した。保管の際には、一目で見て何がどこにあるのかが分かるように、中身が分からない扉付きの戸棚は使用せず、現物を見てすぐ分かるように姿置きの方法を取り入れた。

改善後



## 3. 改善の POINT

- 不用品の撤去から着手することで、物を保管するスペースを確保した。
- 保管場所を決定することに加えて、物の姿が見える置き方によって、どこに何があるか一目でわかるようにすることで、探す「ムダ」を省いた。

## 4. 改善の効果・今後の展望

- ・デッドスペースだった 4 階倉庫に保管場所ができたことで、各階のパントリーの整理整頓も進んだ。
- ・整理整頓された状態で保管されているため、物品の取り出し・収納の際の業務効率が改善された。
  - (1) どこに何が保管されているか、誰が見ても一目でわかるようになった。
  - (2) 宴会用の椅子などは物品が山積みされた中から選別して取り出す必要があったが、同じ物品を並べて保管するようにしたため、使用時にスムーズに運び出せるようになった。
- ・どこに何が保管されているかが明確なため、従業員が自発的に整理整頓を意識するようになった。
- ・今後は、再び不用品が蓄積されデッドスペースとならないよう、不用品を廃棄するためのルールを定め、ルールに基づき随時処分されるようにする。

# 料理旅館 吉村屋

所在地 岐阜県加茂郡東白川村神土 570  
 客室数 5 室  
 URL https://www.yoshimuraya.com/



**改善のテーマ** 業務を見直して、もっとお客様を受け入れよう①  
 作業改善による販売可能客室数の増加

**改善の背景** 人手不足によって減少した販売可能な客室数を回復させたかった。

## 1. 改善前

- ・宿泊と会食の 2 つのサービスを提供しているが、従業員の高齢化により手が回らなくなっていた。
- ・新しい従業員も業務の複雑性から定着せず、人員不足が常態化しており、販売可能な客室数を減少させざるを得なかった。

## 2. 改善後(取り組み内容)

### (1) 1 日の作業を時系列に書き出し可視化し、改善方法を検討

1 日の作業と、作業時間を洗い出し、負担の大きい時間帯の作業から「無くす」「まとめる」「入れ替える」「簡単にする」を軸に業務の改善、効率化を行った。

業務時間	清掃	清掃2	清掃3	食事	会食	調理
6:00	朝食準備					朝食調理
6:30						
7:00						会食調理
7:30						
8:00						
8:30						
9:00						
9:30						
10:00						
10:30						
11:00						
11:30						
12:00						
12:30						
13:00						
13:30						
14:00						
14:30						
15:00						
15:30						
16:00						
16:30						

#### ① リネンの外注化による作業の削減

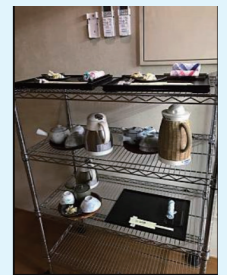
負担の大きい時間帯に行っていたリネンの洗濯の大半を外注化し洗濯作業を削減。

#### ② 作業の順番の入れ替えによる負荷の分散

負担の大きい時間帯の作業のうち、他の時間帯に変更しても問題の無い作業は他の時間帯に変更。  
 (例：同時帯に風呂清掃、チェックアウト、会食準備、部屋清掃を実施→風呂清掃は他の時間帯に実施)

#### ③ ロボットの導入による清掃作業改善

清掃ロボットによる損傷が生じない部屋を確認して導入。5 部屋で計 6 分の清掃時間の短縮に加えて、単調な量清掃作業が少なくなり、従業員の心理的負担が軽減された。



### (2) 運搬作業の改善による負荷軽減

従業員が、負荷が重く感じていた業務中の「運搬」作業を観察し、道具を活用することによる負荷軽減と、距離を縮めることによる運搬のムダの削減を行った。

#### ① 台車の導入による負荷の軽減

宴会・食事会場への配膳、下膳作業用に台車を導入することで、運搬の負荷を軽減。

#### ② デッドスペースの有効活用による運搬距離の短縮

使用していない食事処のスペースを、リネン置き場や、飲料の納入場所、保管場所に活用することで、各作業の運搬距離を縮めて運搬のムダを削減。

### (3) 新しい従業員の採用に向けた業務の整理と、動画マニュアルの整備

新しい従業員の業務を清掃作業中心にまとめ、作業を覚えやすくするため、いつ、どの業務を、どの手順で行うのかを整理した。また、従業員が短期で入れ替わる場合に備え、育成にかかる期間の短縮を図るため動画マニュアルを作成した。

## 3. 改善の POINT

- 業務を可視化し見える化を行うことで、問題点の洗い出しを行った。
- 一つ一つの作業を「無くす」「まとめる」「入れ替える」「簡単にする」の観点で見直し、改善を行った。
- 日頃の負荷が重く感じている作業の動作や動線の確認を行い、負担を低減するための改善を行った。
- 新しい従業員に期待する業務内容を動画マニュアルで明確にした。

## 4. 改善の効果・今後の展望

- ・稼働可能な客室数が月間 12 室増加し、宿泊売上を約 1 割アップさせることができた。
- ・新しい従業員の業務が明確になり、募集やシフト計画・作成が容易となった。
- ・動画マニュアルを活用した早期育成も可能となり、短期のパート従業員を受け入れることができるようになった。

# 長良川温泉 ホテルパーク

所在地 岐阜県岐阜市湊町 397-2  
 客室数 76 室  
 URL http://www.hotelpark.jp



## 改善のテーマ 在庫の置き場所、そこで良いですか？ 整理整頓の実施と浴衣保管場所の移設による運搬時間の削減

**改善の背景** 人手不足の中、リネン倉庫から浴衣を毎日運搬する作業に30分ほど時間をかけており、作業時間を短縮する必要があった。

### 1. 改善前

- ・フロント横に複数サイズの浴衣を置き、お客様に選択していただくサービス形態をとっていた。しかし、フロントの近くに浴衣を大量に保管するスペースがないため、3階のリネン倉庫から1階のフロント横の浴衣置き場まで運搬する作業が1日複数回発生していた。
- ・フロント裏に倉庫が存在するが、不用品などが置かれデッドスペース化していた。

### 2. 改善後(取り組み内容)

#### (1) 館内の点検

1階の浴衣置き場の近くに在庫を保管することで、浴衣の運搬にかかる作業時間の削減につなげることができたため、浴衣置き場の周辺にある保管場所を点検した。点検を行ったところ、1階フロントの裏に不用品などが置かれデッドスペース化している倉庫を発見した。

#### (2) 整理整頓の実施

##### ① 整理整頓の実施

フロント裏の倉庫にある不用品を整理し、空きスペースを確保した。

##### ② 保管場所の移設

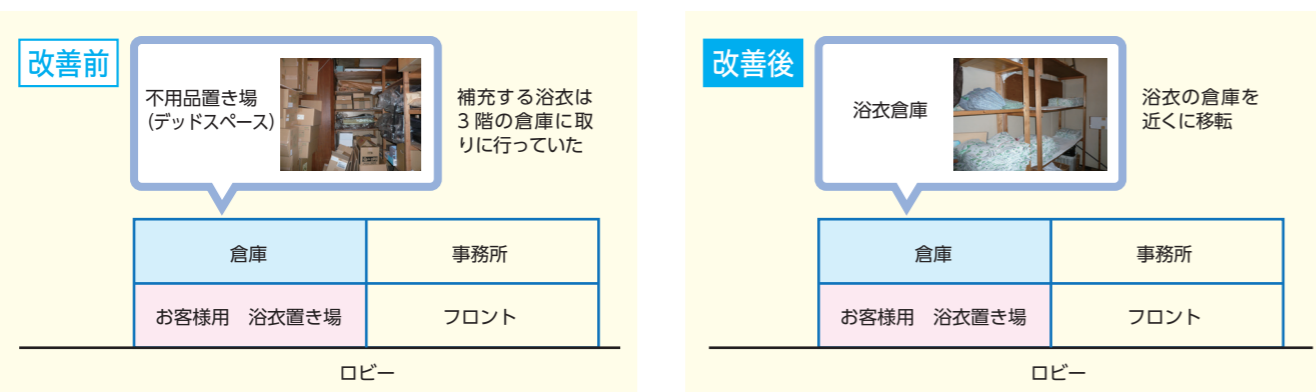
3階のリネン倉庫に保管していた浴衣在庫を確保したフロント裏の倉庫に移設した。

##### ③ 改善後の浴衣補充業務

- ・リネン業者はフロント裏の倉庫に直接納品。
- ・フロント係はフロント裏の倉庫からフロント横のお客様用浴衣置き場に浴衣を補充。

### 3. 改善の POINT

- 倉庫内の不用品を整理したことで空きスペースをつくることができた。
- 3階から1階フロントに近接する場所に浴衣在庫を移設し、使用する場所に近づけた。



### 4. 改善の効果・今後の展望

浴衣置き場の近くに在庫を保管することで、運搬作業に必要な作業時間と労力を削減し、空いた時間をフロントの接客業務などに活用することができた。  
 削減効果 30分 / 日 = 180時間 / 年間の作業時間

## 改善のテーマ 業務を見直して、もっとお客様を受け入れよう② 夕食提供業務を分担して効率アップ、1泊2食付き予約枠を増加

**改善の背景** 人手不足の中、接客担当の人員を増やすことなく、食事提供ができる組数を増やす仕組みが必要だった。

### 1. 改善前

- ・夕食時の接客担当の人員不足により、食事提供ができる組数に限界があり、1泊2食付の宿泊プランの販売機会を損失していた。
- ・働き手の減少やコスト面などにより、新たな人材確保が難しい状況にあった。

### 2. 改善後(取り組み内容)

負担が大きい接客担当の業務を洗い出し、パントリーの中で行う作業を別の担当者が行うことで、接客担当の負担を減らし、一人当たりの接客数を増やすことに取り組んだ。

#### (1) 業務の分離と分担決め

従来の「夕食提供業務」を右記の表の通り、「接客業務」と「バック業務」に分担した。接客にかかる作業は従来の接客要員が担当し、それ以外のパントリーの中で行う作業を「バック業務」として、他部署からの応援要員が自分の業務に加えて担当するように変更した。

〈食事提供のフロー〉

作業工程	従来の夕食提供業務	改善後の業務	
		接客業務	バック業務
料理の提供	○	○	
料理をパントリーから食場所まで運搬	○	○	
空き皿の下膳 (パントリーまで運搬)	○	○	
料理を運ぶための準備 (トレーに載せる)	○		○
調理場への指示	○		○
下膳された空き皿の洗浄・片付け	○		○

#### (2) 業務分担の効果の確認

従来の「夕食提供業務」では、接客担当は一人あたり3組の対応が限界だったところ、「接客業務」と「バック業務」に分担することで、接客担当の負担が減り、一人あたり4組の対応ができた。今回は接客業務3名、バック業務1名の人数比率で確認を行ったが、バック業務担当は余裕があったため、繁忙期には人数比率を変えて対応できることも期待できた(接客業務4名:バック業務1名など)。

### 3. 改善の POINT

- 効率的と考えられる新しい業務方法について、効果を確認しながら導入した。
- 負担の大きい業務から効率面を念頭に置きながら作業を分離し、分離された作業は応援に来た別部署の従業員が担当することで、既存の従業員数のまま業務負担の平準化を図った。
- 業務の分離後は全体の業務に滞りが生じないように、分担した業務を効率的に行うことを心掛けた。

### 4. 改善の効果・今後の展望

- ・接客担当一人あたりの対応できるお客様の組数が3組から4組に増えたことで、1泊2食付きの宿泊プランの販売機会を増やすことが期待できる。
- ・今後は、最も効果の高い方法の検証と本格導入に向けて、以下の課題に取り組んでいく。

#### (1) 接客業務とバック業務の効率的な業務連携の方法の確立とそれに基づくマニュアルの作成

バック業務が遅いと逆に接客業務に滞りが発生し、接客効率を悪化させるリスクがあるため、効率性を確保した業務方法を確立する。また、確立した業務方法はマニュアルを作成することで、共有できるようにする。

#### (2) バック業務ができる人材を増やすため、従業員のマルチタスク化推進

- ・効率的なバック業務が行えるよう、マニュアルを活用しながら十分な訓練を行う。
- ・宿泊客が多い日を中心に、応援要員のシフトにバック業務を組み入れて運用する。

#### (3) 客数に応じた接客担当とバック業務担当の最適な組み合わせの検証

今回の取り組みでは「接客担当:バック業務担当」が3:1の割合であったが、4:1や5:1の組み合わせを実験し、最も生産性の高い組み合わせを追求する。

# 料理旅館 いち川

所在地 岐阜県恵那市大井町 95-1  
客室数 11 室  
URL https://ichikawaryokan.jp/



## 改善のテーマ デジタルで効率化！おもてなしを向上！① PMSとサイトコントローラー導入によるフロント業務と館内の情報伝達の効率化

**改善の背景** 紙による予約管理によって発生する作業の手間と時間、接客サービスの品質に影響するミス削減する必要があった。

### 1. 改善前

予約管理を紙と手作業で行うことにより、以下の問題が発生していた。

#### (1) 紙での作業による非効率の発生

新規予約の手書きでの記入、変更時の修正、調理場への転記資料の作成等、紙での予約管理に、作業の手間と時間を多くとられており、1 時間以上かかる日もあった。

#### (2) 手作業による人的ミスの発生

調理場への変更事項の伝達漏れ、予約サイトでの処理忘れによるオーバーブッキングの発生等、手作業による人的ミスが発生し、お客様へのサービス低下にもつながっていた。

### 2. 改善後(取り組み内容)

料理旅館「いち川」は 11 室の小型旅館であり、また地元の会食・宴会が多いことから、「規模にあったシンプルでリーズナブルな値段で」「宿泊客と同様に日帰り客の予約を管理したい」という、小型旅館ならではのニーズにあったシステムを導入することにした。

#### (1) PMS とサイトコントローラーの導入

クラウド型旅館管理システム(PMS)「Staysee」および連動したサイトコントローラー「らく通」を導入し、各サイトの予約情報からの部屋割りをシステム内で一元管理できるようにした。

#### (2) フロントから調理場への情報伝達の効率化

PMS の機能により、調理場に設置したタブレットとモニターから、予約情報や変更を確認できるようになり、情報の伝達漏れや行き違いを防げるようになった。



### 3. 改善の POINT

- システムを比較・検討することで、自社のニーズにあったシステムを導入した。
- クラウド型の旅館管理システムを導入したことで、サーバーなどの設置が不要で利用できた。

### 4. 改善の効果・今後の展望

#### (1) 削減できたこと

##### ① 紙への記入作業の削減

- ・ 予約台帳への記入、調理場への転記資料の作成などが不要になった。
- ・ 不要になった作業時間=約 30 分/日

##### ② 関連する作業の削減

- ・ 各予約サイトでの残室管理、予約変更時の調理場の紙の資料の修正、変更の口頭での伝達が不要になった。
- ・ 不要になった作業時間=約 30 分/日

##### ③ 人的ミスの削減

- ・ 訂正忘れによる伝達ミスがなくなり、それによって発生する問題処理の対応がなくなった。

#### (2) サービス向上につなげたこと

- ・ プランの販売コントロールが容易になり、客単価向上とサービス提供機会を増やすことができた。
- ・ サイトコントローラーの機能を利用することで、プラン販売・売上が簡単にできるようになったため、繁忙期には客単価の低い「食事なしプラン」の販売を中止し、客単価の高い「1泊2食付き」または「1泊朝食付き」プランのみの販売に切り替えることができた。その結果、稼働率を下げることなく、客単価を向上させることができた。加えて、食事提供でお客様に接する時間が増えたことで、女将・従業員との会話や周辺散策などを通じた旅館と地域の魅力発信の機会が増えた。

※「Staysee」はステイシー株式会社の商標または登録商標です。  
※「らく通」は鉄道情報システム株式会社の登録商標です。

## 改善のテーマ DXで人材の育成・定着を進めよう マニュアル化の推進による新たな従業員の定着と人材育成

**改善の背景** 人手不足で募集しても従業員が集まらない上に、新しい従業員が入っても短期間で退職してしまう状況が続いており、人手不足の改善策として定着につながる人材育成手段が必要であった。

### 1. 改善前

- ・ 業務内容や接客サービス等のマニュアル類が作成されておらず、また丁寧な指導をする時間も無いため、新しい従業員は自力で「見て、やって覚える」などの場当たり的な対応が基本となっていた。
- ・ 新しい従業員が入っても仕事が身に付かないため、短期間でやめてしまうことが多かった。

### 2. 改善後(取り組み内容)

#### (1) マニュアルにする対象業務の設定

現場の業務である「接客サービス(宿泊のチェックインとチェックアウト、お部屋へのご案内等)」と「部屋のセッティング」、「浴室・洗面所清掃」をマニュアル作成の対象業務とした。

#### (2) 業務内容に応じたマニュアル形式の決定

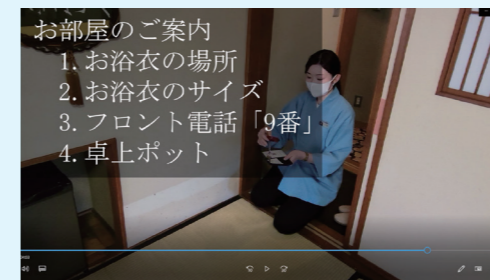
「接客サービス」は、「立ち居振る舞い」や「会話の流れ」が分かりやすい動画形式のマニュアルに、「部屋のセッティング」、「浴室・洗面所清掃」は「物の置き方」や「位置関係」が確認しやすい画像(写真)を活用した静止画形式のマニュアルにと、業務特性に応じてマニュアル形式を決定した。

#### (3) 業務内容の細部の洗い出し

マニュアルの作成にあたり従業員を集め、各業務の内容の洗い出しを行った。

#### (4) マニュアルの作成

動画形式のマニュアルについてはシナリオを作成し、動画用のカメラを使って撮影を行い、パソコンで業務の流れやポイントなどを追加編集した。  
静止画形式のマニュアルについては、洗い出した業務の流れに沿って写真を撮り、作業のポイントについての説明の文章を記入した。



動画：お部屋のご案内



写真：客室の座卓のセッティング

### 3. 改善の POINT

- 接客サービスや部屋のセッティング等の業務特性に応じて、動画マニュアルと写真(画像)マニュアルの使い分けを行った。
- 誰でも見てその通りやれば業務がこなせるようになるため、動画や画像(写真)をフルに活用した。



タブレットの画面を見ながら作業を行う従業員

### 4. 改善の効果・今後の展望

- ・ 自分が担当する業務が見える化されたことで、自分の業務を見直すことができた。
- ・ 新しい従業員は見て真似すれば「正しく」作業ができるため、指導や習得のための時間を大幅に減らすことができた。

# 養老温泉 滝元館 遊季の里

所在地 岐阜県養老郡養老町養老公園 1290-167

客室数 11 室

URL <https://www.yukinosato.co.jp/>



## 改善のテーマ デジタルで効率化！おもてなしを向上！②

PMS入れ替えによる業務の効率化と接客サービスの向上

**改善の背景** 館内の情報伝達は紙や口頭が中心で、時間と労力を要しており、省力化する必要があった。また、既存の旅館管理システム(PMS)はフロントのパソコンでしか利用できず、顧客情報を活用したきめ細やかな接客サービスが十分にできていなかった。

### 1. 改善前

旅館管理システム(PMS)を使用できる端末が限定されていることから、以下のような問題が発生していた。

#### (1) 予約情報の伝達は紙

フロントから調理場等の現場への予約情報は全て紙で伝達されており、紙への転記にかなりの時間を要していた。また予約の変更があった場合、転記ミスが発生することもあった。

#### (2) 館内の連絡は口頭

お客様からの依頼等の館内での連絡手段は、控室やパントリーの内線電話または階段が多い館内で担当者を探して伝えるほかないため、時間と労力を要していた。また、伝える相手を探している間にタイミングを失ってしまい、クレームにつながることもあった。

#### (3) 過去履歴などの顧客情報の活用が不十分

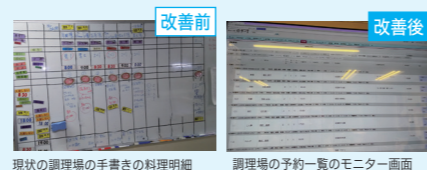
リピーターの過去履歴が記載された紙の通し台帳はあるが、確認を行うには台帳の置き場所まで行かねばならない上に、記入スペースも限られている。そのため、接客係がこれまで得たお客様のニーズや要望などの顧客情報を十分に記録・活用できていなかった。

### 2. 改善後(取り組み内容)

上記の問題を解消するために、クラウド型旅館管理システム(PMS)「陣屋コネクト」を導入した。

#### (1) フロントから調理場への情報伝達の効率化

調理場に設置した iPad とモニターから予約情報の詳細や変更も画面上で確認ができるようになり、紙への転記が不要となった。



#### (2) 予約・顧客情報の共有化

従業員それぞれに配付した iPhone の端末から、お客様ごとの予約の詳細や過去履歴などの情報が直接確認できるようになった。



#### (3) 従業員同士の情報伝達の効率化

お客様からの依頼に対する館内連絡については、依頼を受けた従業員が話した内容を PMS が文字にして記録し、各自の端末から確認できるようになったことで、連絡はスピーディで確実に行うことができるようになった。

### 3. 改善の POINT

- 従業員全員が PMS の内容を理解し機能を十分に使いこなせるよう丁寧な説明・指導を実施した。
- システム導入時の説明の際に、従業員が前向きに取り組めるよう、「システムを使うことによってお客様に対して新たにこのようなサービスが可能になる」「残業時間がこれだけ短縮できる」等、システム導入のメリットをできるだけ具体的に伝えて動機づけを行った。

### 4. 改善の効果・今後の展望

#### (1) 業務の効率化

- ・伝達に使う紙を廃止したことで、紙の使用量が大幅に減った。
- ・全ての従業員が常に最新の予約情報を確認することができるようになり、伝達ミスが減った。
- ・伝達書類の転記作業等がなくなり、1 日約 1 時間の作業時間を短縮できた。

#### (2) サービスの向上

- ・お客様からの依頼等に対して、タイムリーに的確な対応ができるようになり、サービス提供の質が向上した。
- ・お客様の過去履歴や、ニーズ、要望等をシステムで管理・共有することで、きめ細かいサービスの提供が可能になった。

※ iPhone、iPad は米国および他の国々で登録された Apple Inc. の商標です。「iPhone」の商標は、アイホン株式会社からライセンスを受け使用しています。  
※陣屋コネクトは(株)陣屋コネクトの商標です。

## 改善のテーマ マニュアル化でスタンダードな接客サービス品質を提供しよう

写真を活用したマニュアル作成による接客サービスの標準化と早期育成

**改善の背景** セッティング、食事提供、客室清掃等の作業手順・方法が人によってバラつきがあり、均質化した品質のサービスの提供のために標準手順・方法を共有する必要があった。

### 1. 改善前

従来は、マニュアル類はなく、新しい従業員は見よう見まねで仕事を覚えていた。特に接客、清掃などの現場では属人的なやり方になってしまい、人によって所要時間や仕上がりに差が出て、接客サービスの低下につながることもあった。

### 2. 改善後(取り組み内容)

現場業務の中から、特に人によって業務のバラつきが目立つ「客室のセッティング」「食事のセッティング」について、均質化したレベルの接客サービスを提供するため、下記のマニュアルを作成。

- (1) 客室入れ込みマニュアル
- (2) 食事セッティングマニュアル
- (3) 部屋チェックマニュアル

- ・マニュアルの型式としては、各種のセッティング等について写真を撮影し、パワーポイントのスライドに貼り付け、右側の余白に説明をつけた。
- ・実際の作成は、現場業務を良く知っている各業務のリーダークラスが標準的なセッティング等を写真に撮り、業務手順やポイントを記入した。

〈画像(写真)マニュアルの特徴〉

- ・画像(写真)をメインとすることで、ひと目で正確なセッティングの位置関係が理解できる。
- ・説明の文章が簡潔なもので理解できるため、比較的容易に作成が可能である。

〈夕食セッティングのマニュアル〉

#### 夕食セッティング 基本設定



・ブラインダーは上げしておく。(4分の1ほど残す)

・お盆は平な部分を下に座椅子の目の前へ置く。(表はツルツルしている方)



・早蕨は横並び。(3枚目の写真参照)

・それ以外の食事処は対面で用意。  
・ドリンクメニューと消毒スプレーは机に置く。(人数によって置けない場合はその限りではない)



食事処:早蕨

### 3. 改善の POINT

- 画像(写真)をメインにしたマニュアルを作成することで、見た通り作業を行えば、経験が少ない従業員でも標準的なレベルで業務を行うことができるようになった。
- 客室のセッティングは、テレビや床の間の位置、1 室の宿泊人数等によって変える必要があり、マニュアルは条件別に細かく分けて作成した。使用する画像(写真)は、器や備品の置き方や位置関係がわかりやすいように、全体的に対象物が見やすい大きさになるように注意して撮影した。

### 4. 改善の効果・今後の展望

- ・従来、人によって違いがあった作業手順や各種のセッティングが統一された。
- ・画像(写真)マニュアルは、誰がみても平易に理解でき、新しい従業員の業務の習得が効率的に進むため、今後も最大限活用していく。
- ・当館は露天風呂付き客室が過半数を占め、すべてレイアウトや内装が異なるため、客室の個性に合わせたサービス提供ができるように、マニュアルの見直しを図っていく。

# 飛騨高山温泉 ひだホテルプラザ

所在地 岐阜県高山市花岡町 2-60  
 客室数 222 室  
 URL <https://www.hida-hotelplaza.co.jp/>



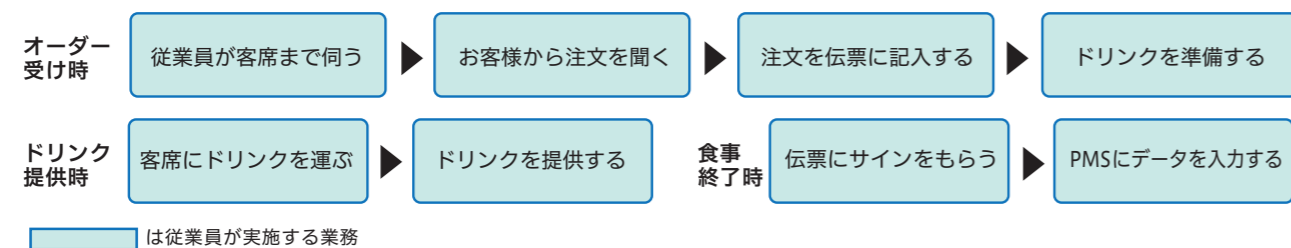
## 改善のテーマ ご注文を承りました…DXで！ オーダーエントリーシステム導入による食事提供の人手不足解消

改善の背景 食事提供時の接客要員が不足しており、少人数で対応ができる仕組みづくりが必要だった。

### 1. 改善前

食事提供時の接客業務は人手不足により、混雑時にはお客様からの注文をお待たせするなど業務に滞りが発生していた。また、手書き伝票を利用していたため、記入ミス、入力間違い、入力漏れなどの発生リスクがあった。

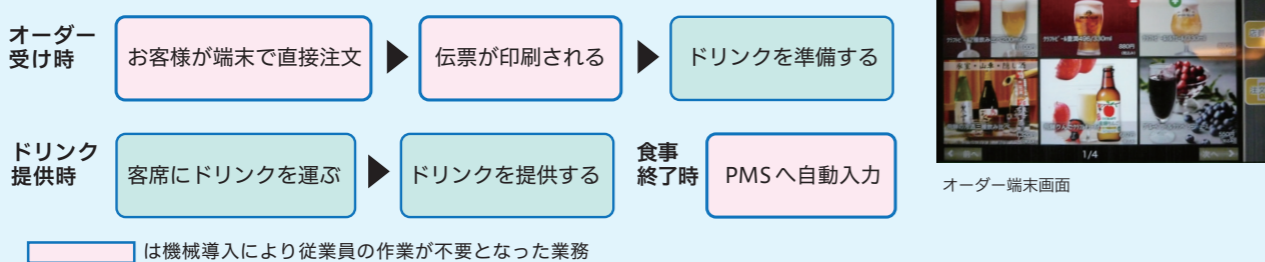
#### 改善前の業務フロー（ドリンクオーダーの場合）



### 2. 改善後（取り組み内容）

人手不足の対策としてオーダーエントリーシステムを導入し、お客様がオーダー端末から直接注文していただくように業務プロセスを見直した。

#### 改善後の業務フロー（ドリンクオーダーの場合）



### 3. 改善の POINT

- 接客要員のオーダー受け業務を削減できた。

### 4. 改善の効果・今後の展望

人手不足対策のため、オーダー端末を導入することで業務効率化とサービス向上を図った。

#### (1) オーダー端末導入による業務プロセスの改善効果

- 注文を受ける際に、従業員がお客様の席まで伺い伝票に記入する必要がなくなった。
- 食事終了後、お客様からサインをもらうこと、従業員の PMS への入力作業が必要なくなった。

1 時間 / 日 ⇒ 365 時間 / 年間 の業務時間の削減 ※1 オーダーあたり 3 分、1 日 20 組の想定

#### (2) サービス向上とその他の改善効果

- 混雑時でも接客係が対応できないことによって注文を待つ必要がなくなり、サービス品質の向上が期待できる。
- 従業員を呼ぶ手間がなく注文ができるようになったため、追加オーダーの増加が期待できる。
- 手書き伝票によるミスのリスクがなくなり、会計処理の精度が高まる。

## 改善のテーマ その商品の魅力、お客様に伝わっていますか？ 施設内の商品やサービスの認知度の向上による客単価アップ

改善の背景 コロナ禍の影響により、落ち込んだ収益を取り返すために、客単価をアップさせる必要があった。

### 1. 改善前

施設内で購入可能な商品やサービスの販売促進活動は、売店での POP 広告のみであり、そのほかのプロモーションは行われていなかったため、商品やサービスの認知度が低かった。

### 2. 改善後（取り組み内容）

商品やサービスの認知度の向上を図ることで、お客様の購買意欲を促進させるための効果的な PR を行った。

#### (1) 専用チラシの配布による商品やサービスの認知度アップ

お客様の目に触れる回数を増やすことで商品やサービスの認知度向上を図るため、ホテル内の各施設で提供している商品やサービスを紹介した専用チラシを作成し、客室へ配布した。



#### (2) ディスプレイによる商品の認知度アップ

御食事処の出入口に、食事で提供をしている飛騨の名産品のサンプルを展示し、売店で購入可能なことを伝えて、食べておいしいと思った人の購買意欲を促進した。なお、展示する際には商品説明を添えることで、商品の魅力がより伝わるようにした。



### 3. 改善の POINT

- 商品やサービスの認知度が低いことに着目し、チラシやディスプレイを用いて効果的に商品やサービスをアピールすることで、お客様の認知度の向上と購買を促進した。

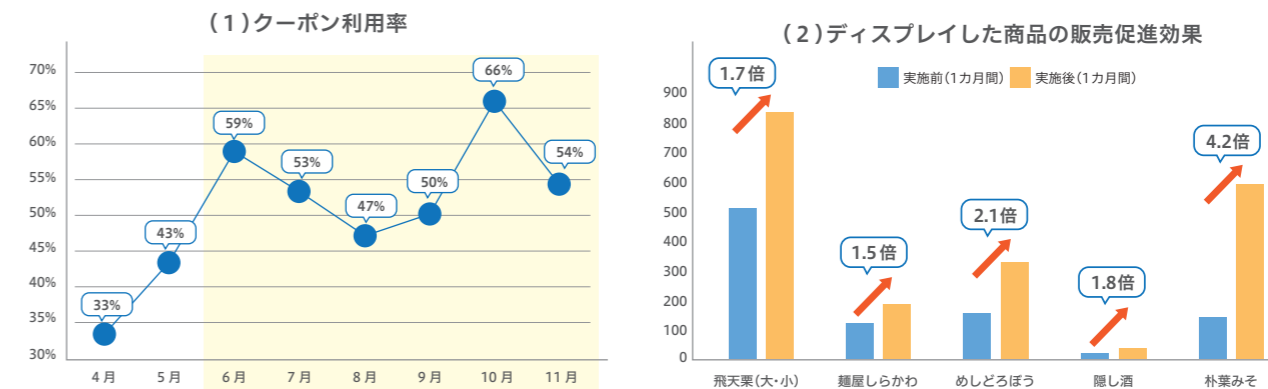
### 4. 改善の効果・今後の展望

#### (1) クーポン利用率の向上 ※県民割（県民・ブロック）、全国旅行支援の開催中によりクーポン利用率で効果測定

6 月にチラシの配布を開始。4 月から開始されていたクーポンの利用率が、6 月から商品やサービスの認知度が上がったことで向上した。

#### (2) ディスプレイした商品の販売促進効果

実施前後の 1 カ月分の販売実績（個数）比較で、販売促進効果が見られた。



## 飛騨高山温泉 ひだホテルプラザ

改善の  
テーマ意外と多い？モノを探すムダ時間を無くそう  
食器類の整理整頓による調理場の業務効率化改善の  
背景

既存の保管ルールが順守されていなかったため、従業員は目当ての食器を探す手間が発生していた。

## 1. 改善前

既存の保管ルールは一目でわからないものも多く、またルールを守らせるための管理が不十分だったことで、時間の経過や人の入れ替わりとともに、ルールが形骸化し、以下のような問題が発生していた。

- (1) 食器類の保管場所に保管物の写真が掲示されているものの、一目でわかるような掲示方法ではなかったため、一部では写真と保管物が異なっており、食器を探すムダが発生していた。
- (2) 食器類の保管場所等を管理した台帳は、パソコンや紙のファイルなど、普段目にするところがない場所で保管されていたため、一部の従業員は台帳の存在を知らなかった。そのため、台帳から保管場所を確認することができず、一から食器を探すムダが発生していた。
- (3) 台帳管理が不十分であり、台帳と実際の保管場所や数量に不一致が生じていたため、台帳から実際の保管場所を確認することができず、現物を探すムダが発生していた。

## 2. 改善後(取り組み内容)

## (1) 整理整頓の実施

使われなくなった不用品を整理し、保管場所から撤去した。使用する食器類は保管場所の定位置を決めた。

## (2) 台帳の整備

食器類の棚卸を実施し、台帳と保管場所の数量が一致するように修正した。併せて、台帳は誰でも確認ができるよう、目につく場所に掲示することで、台帳から保管場所を確認しやすくなった。

## (3) 保管場所の表示方法の見直し

食器の保管位置が誰でも一目でわかるように、写真を大きく使うなど、表示方法を見直した。

器名	保管場所	数量	確認日
たかし青磁	東3ラ-A	137	9/19
緑銅	東3ラ-A	46	9/19
陶板	東3ラ-B	460	9/29
ステン	東3ラ-B	555	10/3
かごめ大	東3ラ-B	185	10/3
茶四角	東3ラ-C	109	9/20

改善前



器名	保管場所	数量	確認日
赤麵椀	東3器-A	412	9/20
ゴールド	東3器-A	272	9/20
グリーン	東3器-A	401	9/20
梅小鉢	東3器-A	165	9/20
ひねり	東3器-A	130	10/3
市松	東3器-A	60	10/3

改善後



## 3. 改善の POINT

- 誰でも保管ルールが簡単に守れるように、既存の保管場所の表示方法の見直しを行った。
- 食器の保管位置を変更する際には、責任者を決めて台帳を最新状態に維持できるようにルール化した。

## 4. 改善の効果・今後の展望

- ・ 全ての食器類が台帳で一括管理されたことで、台帳から保管場所が簡単にわかるようになった。
- ・ 食器類の保管場所が誰でも一目でわかるため、食器類の取り出し・収納が所定の保管場所で行われるようになり、食器を探すムダを削減した。
- ・ 今後、調理や洗い場の担当者による食器類にかかる業務が効率化できるように、さらなる改善を図っていく。また、定期的に保管ルールが守られているか点検・指導を行うことで、ルールを継続的に順守させる。

## 料理旅館 松本屋

所在地 岐阜県揖斐郡揖斐川町谷汲徳積 290

客室数 10 室

URL <https://yado-matsumotoya.jp/>改善の  
テーマお客様、見てください、来てください！  
自慢の川魚料理を活かしたプロモーションによる集客力アップ改善の  
背景

当館は、日本文化遺産の一つである西国第三十三満願霊場の谷汲山華厳寺の門前通りに立地しているが、最寄り駅があった名鉄谷汲線が廃線になるなど、集客に影響がある環境変化もあり、これまで以上に自力で集客を図ることが必要であった。

## 1. 改善前

どの分野に力を入れて集客力を向上させるか、どのように集客すべきかの方針が決まっておらず、効果的な集客を図ることができていなかった。

## 2. 改善後(取り組み内容)

お客様にとっての「価値」を提供し、自社の集客力を向上させるため、他社に負けない自社の「強み」を特定し、どの分野に力を入れて、どのように集客するかを明確にした。

## (1) 「強み」の特定

旅館として、自力で集客を図るために必要となる「①施設の魅力、②サービスの魅力、③温泉の魅力、④料理の魅力」の中から、他社に負けない自社の「強み」を特定するため、主人、女将、コンサルタントで話し合いを行った。①の施設の魅力を高めるには、老朽化した設備の改修などでかなりの投資が必要であり、②のサービス面は少人数運営のため手厚いサービスは困難であり、③お風呂は、大浴場はあるが温泉ではない。そんな中で④の料理に関して、夏は地元の鮎に加えて、隣県の長野県から取り寄せた鯉や信州サーモンなど、独自性のある食材が提供されていた。このように4つの魅力をひとつずつ検討した結果、自社の「強み」は「川魚料理に高い顧客価値」であることを特定した。

## (2) 集客方法の決定

「川魚料理に高い顧客価値」があることに注目し、その魅力をお客様に発信できるように、表現力が豊かで、視覚的にわかりやすく「価値」をアピールすることができる動画を集客方法に選択。調理の動画配信による集客力向上に取り組むことに決定。

## (3) 動画の作成、配信方法の決定

コストの削減と自前で試行錯誤が行えるようにするため、動画配信のために必要な「動画撮影、動画編集」にはスマートフォンを活用し、「動画の公開」には YouTube を選択。

## (4) 動画作成と配信の実施

## ① 鮎のお造りの動画

<https://youtu.be/tCf9Gs5lSrU>

## ② 鮎の塩焼きの動画

<https://youtu.be/Qa-zeuACeSE>


## 3. 改善の POINT

- 集客力を向上させるため、お客様にアピールすべき自社の「強み」を特定。
- 自社の「魅力・価値(強み)」を伝える手段として、表現力の豊かな「動画」を選定。
- 既存のスマートフォンとインターネットの無料サービス「YouTube」を活用することで、コストの削減と自前での試行錯誤を可能とした。

## 4. 改善の効果・今後の展望

- ・ 「鮎のお造り(刺身)」「鮎の塩焼き」の2本の動画を作成し、投稿・掲載を行うことができた。
- ・ まだまだ再生回数は多くはないが、今後ホームページや Twitter とのリンクを行い、PR する機会を増やすことで、集客に結び付ける改善を図っていく。また、本数の増加などを行うことで、さらなる魅力発信を進めていく。
- ・ YouTube で再生回数の多い生魚料理などの動画は1分以内が目安であるため、今後は再生回数を伸ばすため1分程度を目安とした動画の作成を行っていく。

# 下呂温泉 水明館

所在地 岐阜県下呂市幸田 1268  
 客室数 264 室  
 URL https://www.suimeikan.co.jp/



## 改善のテーマ またお越しいただき、ありがとうございます！ 高単価客のリピーター増加に向けた宿泊プラン開発と接客オペレーションの見直し

### 1. 改善前

3 回以上のリピーターは「水明館クラブ」として顧客管理がされているが、高単価客のリピーターづくりに向けた活用が十分とはいえなかった。

### 2. 改善後(取り組み内容)

お客様の期待とレポートにつながる「おもてなし」を提供するため、お客様の旅の過ごし方に注目し、顧客満足度の向上を図った。

#### (1) 経営トップによる担当の任命

経営トップから、「高単価客のリピーター増加」に向けて任命されたプロジェクトリーダーと予約、フロント、接客の3 部門から選出された既存の枠組みにとられない若手従業員により取り組みを実施。

#### (2) おもてなしのシナリオによる、お客様視点での「価値」の追求

- お客様にとっての「価値」と、当館が提供できる「価値」を徹底的に見直すため、狙いたいお客様の視点で宿泊体験をシナリオ化する「おもてなしシナリオ」を活用し、旅マエ・旅ナカ・旅アトからリピートまでの道筋を描きだした。
- お客様にとっての「価値」の提供を実現するため、集客面、接客オペレーションの見直しを実施。  
 例：個人客については、チェックインを団体客と分け個別対応とすることで待つ時間を削減させる  
 連泊プランでのリピーターづくりを想定しているため、連泊プラン利用者には初回利用時から水明館クラブ会員に準じた対応を検討するなど。

### 改善の背景

客単価の向上など高付加価値化による収益力向上の取り組みが十分にできていなかった。

高単価客をリピーターに取り込むためのプランづくり、オペレーションの見直しが十分とはいえなかった。

### (3) 当館の強みを活かした、お客様の価値を最大化するプランの作り込み

- 当館が提供できる「価値」を検討するため、他社に負けない「強み」を明確にした。当館にはレストランだけでも、和食、中華、洋食、ダイニングと4 つあり、その他に有資格のバーテンダーがいるバーや、プール、アスレチックジム、エステサロンなどを保有しているなど、「連泊しても1 回だけでは体験しきれない楽しみ」という「価値」を提供することに注目した。それらの「価値」を売り出し、季節ごとに連泊を3 回繰り返していただくことで、リピーターとして定着してもらうことを狙いに定めてプランを策定。
- プラン名は観光庁が2022 年11 月22 日から始めたキャンペーンに相乗りし、「平日にもう1 泊キャンペーンプラン「おこもり贅沢リラックス」連泊プラン」～一回では足りない食べきれない、二回目でわかり、三回目で初めて自分の滞在スタイルがわかります～”と命名し2023 年2 月より展開予定。

プラン名	平日にもう1泊キャンペーンプラン「おこもり 贅沢 リラックス」連泊プラン ～一回では足りない食べきれない、二回目でわかり、三回目で初めて自分の滞在スタイルがわかります。～																														
おもてなしシナリオ	顧客イメージ	提供価値																										期待売上			
フェーズ	期待デザイナー→集客プロセス														感動デザイナー→接客プロセス														記憶デザイナー→事後フォロー		
シーン番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
顧客の行動	宿泊先のプランの探索	複数案の検討	当社プランに決定	水明館に到着	チェックイン	マローネで星茶代わり	客室誘導	客室でゆっくり	まずは温泉	夕食	再び温泉	就寝	2日目起床	まずは温泉	朝食堪能	温泉街散策	2回目以降はプールやジム、岩盤浴など	まずは温泉	早めに夕食	まずは温泉	できればマローネでカクテルを楽しむ	就寝	3日目起床	まずは温泉	朝食	帰り支度	チェックアウト	水明館からメールなどを受け取る	水明館から季節の便りを受け取る	パートナーと相談し、予約する	
働きかけ前の顧客の感情	どこに、どんなプランがあるかな?	どれがいいかな?	これがいいかな?	どんな旅館かな?	早めにするせいで、食事がお風呂の事は詳しく知りたかった	バーがあるのか	建物が3つあるからポイントが覚えがおかしくなると	どんな部屋かな?	温泉巡り開始	どんな食事がな?	温泉巡り継続	良い一日だった	今日も楽しもう	温泉巡り継続	どんな食事がな?	楽しみなあ	楽しみなあ	温泉で疲れたを癒そう	どんな食事がな?	温泉で気分転換	楽しみなあ	今日は楽しかったなあ	今日は帰宅か、名残惜しいなあ	最後の温泉、ゆっくりつかろう	最後の食事だ、楽しもう	天気と洗濯は大丈夫かな	良い旅館だった		パートナーの意向はどうかなあ?		
顧客と自社の接点	自社HPから誘導	自社HPから誘導	自社HPから誘導	玄関前	フロント	マローネ	館内から客室	客室	温泉	レストラン	温泉	客室	客室	温泉	ダイニング	温泉街	館内施設	温泉	レストラン	温泉	マローネ	客室	客室	温泉	ダイニング	客室	フロント	メールなど	メールなど	自社HP	
なっている顧客の感情	1泊だけではもったいない、水明館で連泊して、おいしい食事を楽しみたい	水明館で食事を楽しむなら、連泊が良い(特に開業のお客さんを誘導)	よし！水明館に連泊しよう！	いいじゃないか！	食事とお風呂が楽しみたい！	いいじゃないか！夜に来よう！	楽しい旅になりそう!	いいじゃないか、ゆっくりできそう!	次はどの温泉にいこうか?	いいじゃないか、飛騨牛がまい!	次はどの温泉にいこうか?	明日が楽しみ!	温泉街の散策が楽しみなあ	館内の温泉巡りはひと段落	いいじゃないか、品数が多いと買が高!	楽しかったなあ	楽しかったなあ	リフレッシュしたなあ	いいじゃないか、飛騨牛がうまい!	リフレッシュしたなあ	やるじゃないか！楽しかったなあ	明日は帰宅か、名残惜しいなあ	まずはお風呂だな	また来たいなあ	おいしかったなあ	良い部屋だったなあ	また来たいなあ	水明館と下呂温泉は楽しかったなあ	また水明館と下呂温泉に行きたかったなあ	よし、また水明館と下呂温泉を楽しもう!	
顧客接点での働きかけ/サプライズ					初回のチェックインはフロントで行う。宿泊内容の確認もフロントで。2回目からは署名作製などで、マローネに案内	1回目:客室誘導時に説明。2回目:ソールーム/リンクと菓子提供。3回目:別のお物、菓子、必ずマローネに案内	飛騨朝6階～8階、若しくは山本閣特室なので、初日の夕食先のお風呂の案内を忘れない事	大浴場が3か所あり、営業時間の違いも説明が必要。部屋に近い大浴場(9階or野天風呂)	1日目は常設の和洋折衷料理、2日目はレストラン、19時30分スタートなので早めの提供を心がける。飛騨牛PRを実施	就寝前にゆっくり入浴する為、3階大浴場がベスト	基本夫婦なので、ベッドを利用してもらう。布団敷きは入室しない。チェックインに確認	部屋に近い大浴場(9階or野天風呂)	常設の朝ハイキング2部予約なのでゆっくり食事。	星茶時に温泉手形を忘れないう事。一緒にGグルメの案内も渡すと街散策しやすい。	プールやジム、岩盤浴の受付はプールであること、好きな場所を選択	この時点で3か所の大浴場に入浴しているため、浴衣が複数枚部屋に入れてあるので着替えることができる	レストラン食事なので、浴衣OKを伝えること	浴衣が複数枚部屋に入れてあるので着替えることができる	出発時間により1部予約に変更可	次回向けのチラシを渡す(季刊発行)	1回目～2回目への誘導。マローネのカクテル券? 2回目～3回目の誘導と水名クラブへの誘導	連泊プランのアンケートメールを送付し、思い出しと次の動誘	メルマガ配信で当館を忘れさせない								
感情グラフ	5 予約する	4 有力候補になる	3 検討候補になる	2 知っている	1 知らない	満足	やや満足	○																							
期待/満足向上の課題																															次回への販促アプローチをどのタイミングで行うのか ～2日目の夕食の水物提供タイミングで

### 3. 改善の POINT

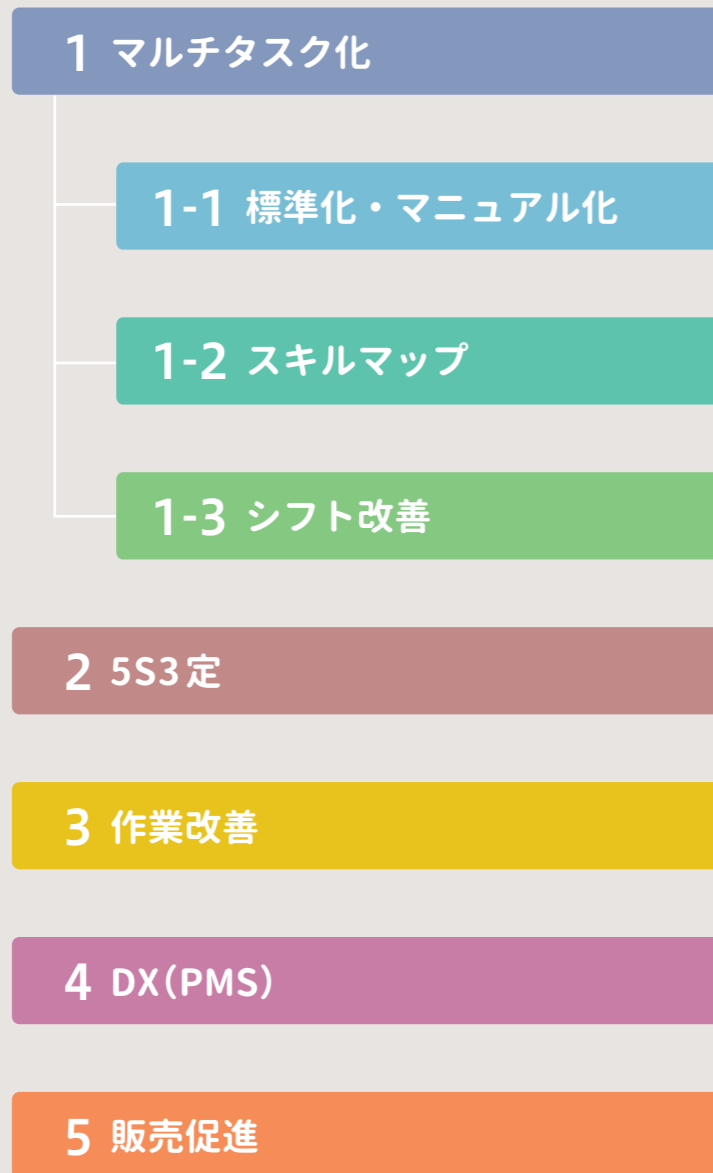
お客様の観点から宿泊体験を見直し、お客様にとっての「価値」を追求した。  
 お客様にとっての「価値」を軸に、他社に勝る「価値」を強みとして明らかにした上で、その強みをフルに楽しめるプランを策定。  
 他では明確に打ち出していない「連泊プラン」を設計・命名することで、差別化された「価値」を明確化。

### 4. 改善の効果・今後の展望

2023 年 1 月からは顧客管理システム(PMS)を活用し、既存の「水明館クラブ」に向けた新プランの提案を開始する。

# 手法解説

本事例の中で使用された生産性向上の取り組み手法を解説します。  
生産性向上に取り組む際の手引き書としてご活用ください。



# 1 | マルチタスク化

マルチタスク化とは、1人の従業員が複数部署にまたがる職務を遂行できるようにすることである。宿泊業は季節や時間による業務変動が大きい業種である。そのため、季節による宿泊客数の変動、日別、時間帯別の業務変動などに対して、サービス品質を維持する一方で、人材が手待ち状態にならずに効率的に業務をこなすには、一人で複数の業務を担当するマルチタスク化が有効な手段となる。

## マルチタスク化の効果

段階的であってもマルチタスク化を進めることには、以下のような大きな効果がある。

- ①お客様の動きに合わせて、柔軟に人員が配置できるため、人材不足対策や顧客満足度の向上を図れる。
- ②「中抜けを気にせず、接客サービスのプロとして働きたい」「子育てや介護があり、早い時間から働いて早く帰りたい」など、従業員の多様な就業ニーズに対応できるため、幅の広い人材採用や定着率の向上を図れる。

## 効率的なマルチタスク化と現実的な進め方

最も効率的なマルチタスク化は、予約・フロント、接客サービス、調理・洗い場、客室清掃、施設管理など施設内の主要業務を一通りできるようにすることである。こうすることで、早番、遅番などの通し勤務によるシフトが編成できるようになる。

### マルチタスク化を進めるときの課題

しかしながら、従来の業務ごとに縦割りとなっている編成と中抜けがある勤務体制から、マルチタスク化による早番、遅番などの通し勤務体制に変える際には、次のような壁が立ちふさがる。

- ①従業員の抵抗感  
年長のベテラン従業員ほど、その道のプロフェッショナルとして、マルチタスク化に抵抗がある方が多い。
- ②育成にかかる時間  
できる業務の幅を広げようとするれば、それだけ業務を身につけるまでの時間が増える。

### 課題の解決に向けて

従業員に過度の負担をかけずにマルチタスク化を進めるためには、マルチタスク化をいきなり一人三役・四役で始めるのではなく、自社の実情に合わせて一人二役から始めるなど、無理なくできるところから始める。また従業員の希望を聞き、抵抗感が少ない従業員層から始めることが重要である。

## マルチタスク化を進めるための3つの仕組み

マルチタスク化を実現するためには、大きく3つの仕組みが必要となる。

### 1-1 標準化・マニュアル化

個々の従業員による業務品質や作業時間の差を無くし、一定品質のサービスを提供するための仕組み

### 1-2 スキルマップ

個々の従業員のできる仕事の幅を広げ、品質を向上させるための人材育成の仕組み

### 1-3 シフト改善

複数の部門の職務に対応できるようになった従業員を効果的に配置するための仕組み



業務の標準化とは、作業や動線などのムダを削減した改善後の手順・方法をお手本として、全員が同じ質・所要時間で業務を行うことができるようになることである。

標準化の際には、標準化した業務の手順・方法やポイントを、文章や画像などを使い説明した業務マニュアルを作成し、それを使って指導・教育を行っていくことが効果的である。

### マニュアル作成の効果

- ①標準化した業務を明確にし、業務の属人化やばらつきを防ぎ、求められる質を保ちつつ効率的に業務ができる。
- ②新しい従業員に対する業務内容の説明時間の短縮や、予習・復習へ活用することで早期の業務習得ができる。

### マニュアルの分類

宿泊業におけるマニュアルを作る際には、業務内容や使用頻度に合わせて以下の2つから選ぶと効果的である。

マニュアルの種類	画像(写真)を中心としたマニュアル	動画によるマニュアル
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>物の置き方や位置関係などが一目で理解しやすい</li> <li>比較的容易に作成できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>接客などに必要な会話の流れや動きを容易に理解できる</li> <li>スマートフォンなどで、時間や場所を選ばず確認することができる</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>接客など、会話や動きがある業務では効果が弱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>撮影機材や動画専用ソフトと一定の撮影・編集技術が必要</li> </ul>
効果的な業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>セッティング業務(客室、食事会場など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>接客サービス業務(チェックイン、客室への案内、夕食・朝食の提供、チェックアウトなど)</li> </ul>
作成時のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に標準的なセッティング方法を関係者間で確認する</li> <li>画像(写真)を多数使い、見るだけでわかるようにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に詳細なシナリオを作り、出演者に共有する</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰が見ても同じ質の業務ができるよう、業務全体の流れを明示する</li> <li>マニュアルを使用するターゲットを明確にし、専門用語や難しい言葉は使用しない</li> </ul>	

### 標準化・マニュアル化とDX

#### ・スマートフォン、タブレットでのマニュアル共有

マニュアルを動画再生のできるファイル共有サービスにアップロードして共有を行うと、従業員はどこからでもスマートフォン、タブレットからマニュアルを確認できるようになるため、予習や復習などの活用がしやすくなる。また、マニュアルを更新する場合には、アップロードされているファイルを更新するだけで、全員が最新のマニュアルを確認できるようになるため、管理の面でも効率的である。

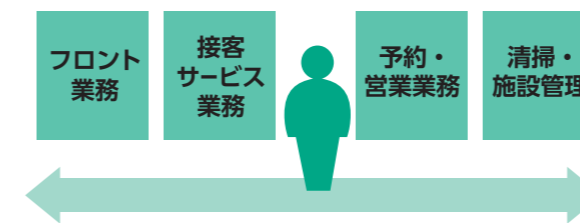
スキルマップとは個々の従業員の業務内容に関するスキルレベルを表した一覧表のことで、個々の従業員のできる仕事の幅(対応できる作業の数)を広げること、奥行き(作業ごとの対応レベル、遂行度合い)を深めることを目的とした人材育成のツールである。

### スキルマップの効果

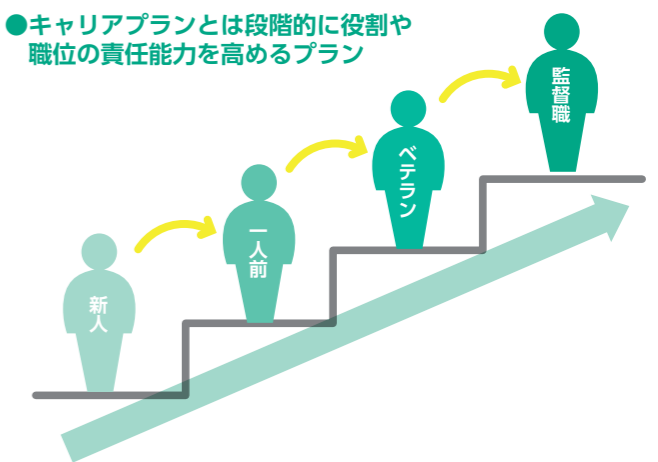
スキルマップの作成は、まず部署別の業務や業務に必要な作業を洗い出し、業務レベル(中分類)、作業レベル(小分類)の一覧表を作成するところから始まる。出来上がった一覧表には、従業員が一人一人それぞれの作業に対してスキルマップにチェックを行う。このように従業員のスキルを定量化することで、本人の得意分野と不得意分野が明確になり、従業員と管理者との間での業務の習得具合の相互理解が可能となる。そして、個々の従業員のスキルが向上することで職場全体の能力アップが図れ、成長を実感する事は従業員の意識向上につながる。

また、人材育成のツールとして、段階的に役割や職位の責任能力を高める人材育成計画(キャリアプラン)があり、スキルマップが導入されているとキャリアプランの作成と実行が進めやすくなる。

#### ●スキルマップとは、担当者としての守備範囲を広げるツール



#### ●キャリアプランとは段階的に役割や職位の責任能力を高めるプラン



### スキルマップの事例と運用

スキルマップの運用には「業務習得ポイント」と「業務習得率」を使用する。

項目	算出方法
業務習得ポイント 各従業員の業務習得具合	各従業員の作業ごとのスキルレベルを0から4までの段階で判断しポイントを付与
業務習得率 各従業員の業務習得率	各従業員の業務習得ポイントの合計 ÷ 全作業オール4の業務習得ポイントの合計 × 100 (%)

ポイント付与基準例		
業務習得ポイント	水準判定基準	水準に対する管理者の評価
4	指導することができる	作業は安心、指導もできる
3	イレギュラー対応ができる	非定型作業も任せられる
2	自立してできる	定型作業を任せられる
1	教わりながらできる	作業に不安はあるが、少しずつさせる
0	未経験である	指導開始を検討する
-	不明	把握が必要である

## 1-3 | シフト改善

従業員のシフト改善とは、繁閑の差に合わせてシフトを見直し、適切な人員配置を行うことであり、「接客サービス品質の向上」、「離職率の抑制および定着率の改善」の実現につながる重要な取り組みの1つである。

## シフト改善による効果

## ①接客サービス品質の向上

シフト改善によって余裕ができた時間を、お客様への接客サービスの品質向上につなげることができる。例えば、余裕ができた時間を、接客時間の増加や出来立ての料理の提供などのおもてなしの時間にすることができる。

## ②従業員の労働条件の向上

より少ない人数で効率的に業務を行うことのできる体制が構築されることで、残業の削減、休日の増加など、従業員の労働条件の向上が実現する。その結果、生産性の向上による経費削減、従業員の離職率の抑制および定着率の改善を図ることができる。

## シフト改善に向けた4つのステップ

## ●第1ステップ：接客サービス業務のマルチタスク化によるシフト改善

フロントや接客部門などの接客サービス業務のマルチタスク化は、最も基本的なシフト改善の取り組みの1つである。お客様にサービス提供を行う従業員が、部署をこえて複数業務を担当するシフトを組むことで、効率的な運用を図ることができる。

フロントも接客も、業務でお客様に対応するという点では変わらず、教育・訓練により、お互いの業務を習得できることから、フロント担当者が食事提供を行う、あるいは、接客担当者がチェックインの補助をすることにより、高品質のサービス提供や特定の従業員の負担軽減などにつながる。

図表：接客サービス業務がマルチタスク化したシフト例

部署	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
接客		朝食対応							ご案内	夕食対応	下膳			
接客		朝食対応							チェックイン対応	夕食準備	夕食対応	下膳		
フロント		フロント							フロント	下膳				
フロント		フロント							フロント	夕食対応	下膳			

チェックイン対応：マルチタスク化した業務

図表：スキルマップ 業務習得率ポイントと業務習得率の算出の事例

No	氏名	所属など		業務習得ポイント合計	業務習得率	予約・営業業務				予約登録			フロント業務		明日の案内・部・食
		所属	区分			営業	プラン企画	自社ホームページ更新	団体仮予約	個人予約の通知処理	団体予約対応(TEL, FAX)	予約カード作成	イールドマネジメント	手続き食事案内	
1	社員A	予約	正社員	33	16.2%	0	0	0	0	4	2	4	0	4	
2	社員B	予約	正社員	81	39.7%	0	0	0	0	4	2	4	0	4	
3	社員C	予約	正社員	20	9.8%	0	0	0	0	2	2	3	0	3	
4	社員D	フロント売店	正社員	32	15.7%	0	0	0	0	3	2	3	0	4	
5	社員E	フロント	正社員	25	12.3%	0	0	0	0	1	1	3	0	4	
6	社員F	フロント	正社員	38	18.6%	0	0	0	0	1	1	2	0	3	
7	社員G	フロント	正社員	0	0.0%	0	0	0	0	0	-	-	0	-	
8	社員H	フロント	正社員	34	16.7%	0	0	0	0	1	0	1	0	2	
9	社員I	売店	パート	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	社員J	売店	正社員	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	社員K	売店	正社員	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	社員L	売店	正社員	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	社員M	売店	パート	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	社員N	団体営業	正社員	16	7.8%	4	4	0	0	0	4	4	0	0	
15	社員O	団体営業	正社員	12	5.9%	3	4	0	0	0	3	2	0	0	

スキルマップを使い、従業員ごとに業務習得率をアップする方策を検討・実行し、職場全体で業務習得率が高い従業員を増やすことにより、個人の成長と職場全体の能力アップが図れ、またその改善度合いを定量的に評価することができる。

**参考** スキルマップテンプレート スキルマップの作成は以下で公開されているテンプレートも参考となる。

ホテル旅館“カイゼン”で人手不足解消！宿泊業の生産性向上事例集 | 観光庁 掲載

[http://www.shukuhaku-kaizen.com/wp-content/themes/shukuhaku\\_kaizen/data/skillmap.xls](http://www.shukuhaku-kaizen.com/wp-content/themes/shukuhaku_kaizen/data/skillmap.xls)



## 習得状況評価と育成計画

スキルマップの習得状況評価は、従業員と管理者や現場リーダーがそれぞれ評価を一通り行なった上で、項目ずつ面談で振り返り合わせて習得レベルを決定することが最も効果的である。

習得レベルの振り返り合わせを行うことで、どこまでできれば自立状態なのか、トラブル対応はどこまでフォローすればよいのかなどが作業項目ごと確認できるため、高い育成効果を得ることができ、次の育成目標の設定もいやすくなる。

なお、次の育成目標の設定については、各従業員の作業ごとの習得レベルと職場全体の習得率を踏まえて、従業員一人一人の育成計画を立てて推進することが望まれる。

## スキルマップの活用とDX

## ・スマートフォンや情報共有サービスの活用

スキルマップでの業務の習得状況や、作業項目に対応する業務マニュアル・動画マニュアルは、スマートフォンから確認・閲覧することが望ましい。

先輩や現場リーダーから仕事を教わる前後に、その作業に関する業務マニュアルや動画マニュアルを手軽に閲覧ができれば、予習復習をしやすくなる。また、業務指導を受けた後で、習得状況評価で習得率が向上したことが確認できれば、小さな成功体験となり、成長意欲の向上につながる。

### ●第2ステップ：接客サービス業務を行う組織の統合によるシフト改善

接客サービス業務のマルチタスク化が進んでいる宿泊施設は、フロントと接客の従業員のほとんどが、相互に乗り入れる形で勤務することになる。

このような場合には、従来の縦割り組織を見直し、接客サービスに関わる部門を統合してシフト改善を図る方法がある。

### ●第3ステップ：管理部門やバックヤード等も含めた全社的なマルチタスク化によるシフト改善

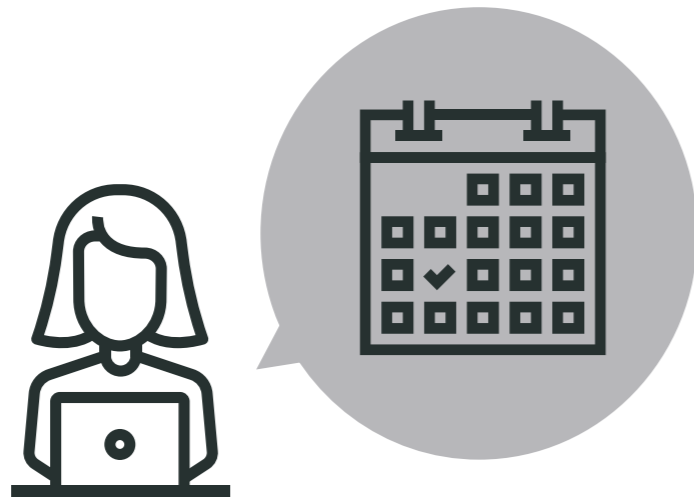
次のステップは、接客サービス業務の部門に加えて、内務部門(客室セッティング、バックヤード業務全般)や管理部門(総務、経理など)も含めた全社的なマルチタスク化によるシフト改善である。特に繁忙期などで客数が多く、通常の夕食に加えて宴会も複数あり、お客様の食事場所が多岐にわたる場合には、会場のセッティング、料理の運搬や下膳など食事提供に多くの要員が必要になる。マルチタスク化が進んでいない場合は、派遣やパート、アルバイトで臨時的に補う必要があるが、これに対して内務部門や管理部門の従業員も含めた、全社的なマルチタスクを行うことで、既存の従業員のみで効率よく対応することができる。

また、このような場合には、フロント部門、接客部門に加えて内務部門や管理部門も統合して一つの部門にする例が見られる。飛騨高山の本陣平野屋のサービス部発足とマルチタスク化の推進の取り組みは、この事例に該当する。

図表：全社的なマルチタスク化したシフト例

部署	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
内務		朝食対応	布団あけ							夕食準備	布団敷き			
施設管理				施設管理						施設管理	調理補助	下膳		
総務			総務				総務				宴会準備			
予約	朝食対応		予約				予約							

    ：マルチタスク化した業務



### ●第4ステップ：通し勤務(早番、遅番など)の導入と中抜け廃止まで踏み込んだシフト改善

シフト改善の最も進んだステップは、「通し勤務」の導入である。特に若手従業員の確保のためには、いわゆる中抜け勤務の縮小・廃止が必要である。そして、中抜け勤務をなくすためのポイントは、宿泊施設の空き時間である昼間に、いかに業務を前倒して進めるかである。

例えば、接客などを担当する早番の従業員が、チェックアウト(～午前10時前後)からチェックイン(午後4時前後～)までの空き時間に客室清掃を行うことで通し勤務が実現する。また、ランチ営業を行うレストランが併設されている宿泊施設においては、早番の従業員がチェックアウト業務後に引き続きレストランの接客業務に従事することも通し勤務の一例である。

いずれの場合においても、従業員ができる仕事の幅を増やすことが通し勤務の導入においては重要なポイントとなる。

図表：接客サービス業務の部門を統合し、客室清掃、レストラン営業の業務を取り入れた通し勤務(早番、中番、遅番)のシフト例

※この宿泊施設では、お客様にサービスを提供する部署は、接客・内務を問わず「接客サービス部」として統合している。

通し勤務：早番例(7:00～16:00)

部署	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
接客サービス		朝食対応		客室清掃				客室清掃						
接客サービス		朝食対応		食器洗浄				中華レストラン						

通し勤務：中番例(9:00～18:00)

部署	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
接客サービス				客室清掃				客室清掃		夕食準備				
接客サービス				フロント		中華レストラン		フロント		夕食準備				

通し勤務：遅番例(12:00～21:00)

部署	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
接客サービス							客室清掃			夕食準備		夕食対応	下膳	
接客サービス							中華レストラン			ご案内		夕食対応	下膳	
接客サービス							ロビー(喫茶・売店)			チェックイン対応		夕食対応	下膳	

    ：マルチタスク化した業務

## シフト改善とDX

### ・シフト作成・共有ツールの活用

マルチタスクのシフト管理を支配人クラスの幹部が行う場合には、対象となる人数も多数となり、休暇要望の確認や調整を含めて手作業での対応には限界がある。シフト管理を支援するアプリやクラウドサービスを活用することで、従業員の休暇要望の管理や、シフト調整、連絡を効率的に行うことができる。また従業員も、スマートフォンで自分自身や他の従業員のシフトを確認することができるため、協力・連携もしやすくなる。

5S3定とは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の5つの「S」と、「定位」「定品」「定量」の3つの「定」を組み合わせた言葉であり、業務効率化に向けた基礎的な取り組みである。

## ●5Sとは

整理	整頓	清掃	清潔	しつけ
要るものと要らないものを区分して、要らないものを処分すること	必要なものが必要な時にすぐにとり出せるよう、「3定」のルールを決めて管理すること	掃除をしてきれいな状態にすると同時に、不具合箇所を点検を行うこと	整理整頓され、きれいな状態を維持すること	決められたことを決められたとおりに実行できるよう習慣づけること

## ●3定とは

定位	どこに	定品	何を	定量	いくつ
----	-----	----	----	----	-----

## 5S3定の効果

## ●必要なものが必要なときにすぐに取り出せるようになるため、業務効率化が図れる。

⇒ ものを探すムダな時間などが削減できる。

## ●5S3定以外の生産性向上の取り組みを行うための環境が整う。

⇒ ものの場所が分からない、不要なものがあるような乱雑な状態では作業改善は行えない。  
また、標準化・マニュアル化もできず、マルチタスク化を行うことができない。

## 「整理」・「整頓」の進め方

取り組みにあたっては、まずは「整理」し、次に「整頓」を徹底して行うことがポイントである。整理により作業スペースが広くなり、整頓によって作業の効率が向上するためである。「整頓」のポイントは「3定」で、決められた位置に決められた品を決められた数量置くことで、保管・管理のルールが明確化され、誰でも使用や管理ができるようになる。

5S3定は、全員が継続的に少しずつでも進めていくことで大きな効果が生まれる。

## ①現状把握

物品の保管状況に問題がないか、以下の視点で職場内を視察し、現状の問題点を洗い出す。

- ・保管場所が決まっているか
- ・物を探すことがないように誰でも保管場所がわかるか
- ・物の出し入れがしやすいように整頓されているか など

## ②不用品の「整理」

まず不用品の「整理」（廃棄）から着手する。使っていない物を対象に以下のような基準を決めて選別を行い、選別した不用品を廃棄し、空きスペースを確保する。

- ・故障・劣化等により使用不能（廃棄対象）
- ・3カ月以上使用しておらず今後も使用予定なし（廃棄対象）
- ・3カ月以上使用していないが今後使用する可能性あり（廃棄候補として一定期間保管し再評価）

## ③「整頓」・「3定」管理の実施

物品ごとの保管場所を決め、誰でもわかるような置き方・表示を行う。消耗品や客室備品などは在庫基準を決め、在庫量が維持できるように購買管理を行う。よく使う物は、使用場所の近くに保管すると、物の出し入れに伴う作業時間を短縮できる。

## 5S問題気づきシート

5Sの状況を点検する際のポイントを取りまとめた項目を以下に掲載する。5Sの問題の気づきを得るために活用していただきたい。

5S問題気づきシート ▶

<https://www.pref.gifu.lg.jp/page/284455.html>

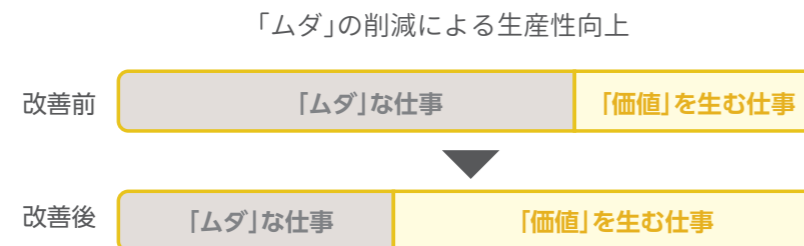

状況	問題点と理由
<input type="checkbox"/> 作業台に不要なものが置かれている。	作業スペースが狭くなる。作業のじゃまになり効率が悪い。
<input type="checkbox"/> 通路に物が置かれている。通路と物の置き場が区別されていない。歩行や運搬のために必要な通路幅が確保されていない。	通路が狭くなり、歩行や運搬の際に障害になる。通路の幅が不十分のため台車が使えないと、運搬作業の効率が悪い。
<input type="checkbox"/> 通路に段差がある。通路上に電気の配線が散乱している。	歩行や運搬中につまずくなど安全上の問題がある。電気コードの断線や漏電のリスクがある。歩行や運搬の妨げになり、効率が悪い。
<input type="checkbox"/> 物が消火器・消火栓・配電盤の前に置かれている。	安全上の問題がある。
<input type="checkbox"/> 空のダンボール箱が放置されている。	物を保管するスペースが狭くなる。ダンボール箱が通路にあると通行を妨げる。
<input type="checkbox"/> 日常的に使う物と使わない物が、同じ場所で保管されている。	日常的に使う物の置き場が狭くなり、スペースが不足する。使う物を選別して取り出すのに時間がかかり効率が悪い。
<input type="checkbox"/> 一つの物が複数の場所に分散して置かれている。	物の取り出し・収納に時間がかかり効率が悪い。物があるのに購入してしまい過剰在庫になるリスクがある。
<input type="checkbox"/> 物の置き場が決まっておらず、都度置き場が変わる。	どこに物があるかわからず探す手間がかかる。
<input type="checkbox"/> 物の廃棄基準がない。基準はあるが基準通りに定期的に廃棄していない。遺失物の保管期限が決まっていない。	不要なもの（使わない）物が増加し続ける。返却されない遺失物が増加する。
<input type="checkbox"/> 物の置き場が一目でわかるようになっていない。保管場所に表示がない。	慣れていない人は物を探すのに時間がかかり、効率が悪い。
<input type="checkbox"/> 保管場所の表示と異なる物が置かれている。	物の置き場を探すことになり、時間をロスする。気づかずに必要な物と異なる物を持ち出すことになり、作業のやり直しが発生する。物を間違えて使用することで、品質上の問題が発生する。
<input type="checkbox"/> 複数の種類の物が混在して保管されている。	物を取り出す際に選別するために時間がかかる。
<input type="checkbox"/> 物が取り出しやすいように保管されていない。物が奥の方に置かれており、他の物をうごかさないと取り出すことができない。	取り出しにくいと、時間がかかる。物を取り出すために、他の物を動かす必要があると、時間が余分にかかる。
<input type="checkbox"/> 置き場の棚の位置が高く、手が届きにくい。	出し入れの際に落下のリスクがある。慎重に出し入れする必要があり、時間がかかる。
<input type="checkbox"/> 頻繁に使う調理器具などが、手元に置かれていない。	調理器具置き場までその都度取りに行くこと、ムダな歩行が発生し、作業時間がロスする。
<input type="checkbox"/> 使った調理器具を指定の置き場に戻さず、作業場等に放置している。	使うときにどこにあるかわからず、探す時間がかかる。
<input type="checkbox"/> 共有で使用する調理器具などの保管場所やルールが定められていない。	物を使った人が所定の置き場に戻すことを徹底しないと、次に使う人が物を探すことになる。
<input type="checkbox"/> 調理器具などの数が不足し、使うときは貸し借りが発生する。	貸し借りのために歩行時間等のムダが発生する。待ち時間が発生すると作業がストップし時間をロスする。
<input type="checkbox"/> 毎日使う食器類などが、遠く離れた場所に保管されている。	取り出し・収納の作業時間がかかり、効率が悪い。
<input type="checkbox"/> 消費期限がある物などについて先入先出ができるように並べられていない。	古いものから先に使わないと、消費期限切れになる可能性がある。
<input type="checkbox"/> 在庫量の基準がない。	在庫不足により欠品が発生する。過剰在庫により置き場があふれる。飲料や食品は過剰在庫であると鮮度が落ち、消費期限切れリスクが高まる。
<input type="checkbox"/> 収納ケースが重い（収納量が多い）。	運ぶ際に重筋作業となり、作業疲労が高まる。誤って落下するリスクが高まる。

# 3 作業改善

作業改善とは「ムダ」を無くし、「価値」を生む仕事を増やすことである。宿泊業の作業改善において「ムダ」とは、顧客満足度の向上につながらない仕事のことである。

## 作業改善の効果

- ①「ムダ」を無くすことによる従業員の事務負担や経費の削減
- ②「価値」を生む仕事を増やすことによる顧客満足度の向上



## 「ムダ」な作業の削減に向けたアプローチ方法

仕事上の「ムダ」を「ムダ」として認識できることが作業改善の出発点である。代表的な「ムダ」の事例と改善方法は以下のとおりである。

### ・運搬のムダ

客室に荷物を運ぶようなお客様サービスを除き、施設内で物を運搬する仕事は、基本的に「ムダ」な作業である。

#### 改善方法

- ・運搬距離を短くする
- ・運搬回数を削減する
- ・台車や箱など短時間で楽に運べる運搬方法を用いる

### ・動作のムダ

作業中の歩行や、物を探す動作など、作業における動作のなかで、価値を付加しないものを「動作のムダ」という。

#### 改善方法

- ・歩行のムダを省くために、保管場所と作業場所を近くするなど、レイアウトを見直し、作業動線を短くする
- ・探すムダを省くために、整理整頓と物の保管場所を固定化する

### ・手待ちのムダ

手が止まっている状態で、仕事をしていない状態を「手待ちのムダ」といい、業務連携の問題に起因するものと、仕事量(接客サービスの量)と人員配置のミスマッチに起因するものがある。

業務連携の問題に起因する例は、調理場から料理が届くのが遅れ、接客係が待っている状態などである。

仕事量(接客サービスの量)と人員配置のミスマッチに起因する例は、宿泊業の事業特性と関係があり、日々変化する宿泊客数に対して、一定の人員配置を行うことで、宿泊客数が多い時は生産性が高いが、少ない時は余裕が生まれ「手待ちのムダ」が発生する。また、職種によって業務負荷量が時間帯で変化する業務特性があり、例えば、フロント係はチェックインとチェックアウトの時間帯が、接客係は食事の時間帯がピークになるが、それ以外の時間帯には「手待ちのムダ」が発生する。

#### 改善方法

- ・業務連携や人と人との連携に待ち時間が発生しないようにして改善する
- ・物の流れが途中で停滞する時間が無くなるように改善する
- ・宿泊客数に合わせ適正に人員を配置すること
- ・マルチタスク化を推進し、業務負荷の高い職種・時間帯に人を柔軟に配置すること など

## 作業改善とDX

### ・デジタルツール活用による情報共有

スマートフォン等で利用できるビジネスチャット等は、情報を内線電話や対面で伝える必要が無く、またメモのように渡す・探すという手間もなくなるため、情報共有の時間を削減できる。また、旅館管理システム(PMS)に登録された予約情報を、スマートフォンやディスプレイを設置して確認できるようにすることで、予約の内容や変更を伝える時間を削減できる。さらに、配膳管理システムで料理の進捗状況を調理場から配膳担当者に共有することで担当者が食事を提供する際に料理ができていかどうかを調理場まで足を運んで確認する等のムダな動きを削減できる。

### ・ロボットを活用した従業員の運搬作業の削減

運搬ロボットや配膳ロボットを活用することで、従業員の運搬の作業を削減できる。

導入の際は、ロボットの性能や機能維持のための修理や交換の容易性に加えて、個々の施設の特性(通路の幅や段差など通れない場所は無い、床に傷がつかないか等)や、人とロボットの業務連携がスムーズに行えるか等を確認する必要がある。

### ・接客サービスにおけるデジタルの活用

お客様自身がスマートフォンやタブレット端末等を操作して注文を行うオーダーエントリーシステムや、チェックイン・チェックアウト端末などは、従業員の対応や伝票作成の時間を削減できる。導入の際は、お客様が操作できるか、顧客満足度に影響がないかを慎重に判断する必要がある。

# 4 DX (PMS)

宿泊施設の運営全体のDX(デジタルトランスフォーメーション)を実現するためには、情報処理システム「旅館管理システム(PMS)」の導入が成功の要となる。

## 旅館管理システム(PMS)の導入効果

### ① 予約管理の効率化

システム上で予約情報を一括管理するとともに、館内各部署への情報伝達も行うことができる。それにより手書きの書類が削減され、伝達ミスもなくなり業務が大幅に効率化される。また、予約サイトを一元管理する「サイトコントローラー」と連動すれば、各予約サイトのプラン掲載、在庫管理、予約登録も自動化し効率化できる。

### ② 顧客管理の強化

お客様からの要望や、提供したおもてなしの内容など、詳細な顧客情報を蓄積・管理することにより、次回以降の来館時のサービスに反映し、顧客満足度の向上とリピーター化につなげることができる。

### ③ 会計業務の効率化

お客様ごとの精算・支払いを一括管理することで、追加注文やルームサービスなど追加料金が発生した場合でもスムーズに対応できる。また、領収書発行など細かい要望にも迅速な対応が可能となる。

## 旅館管理システム(PMS)の分類と導入時の留意点

### ① オンプレミス型とクラウド型

旅館管理システム(PMS)は設置・使用形態から、オンプレミス型とクラウド型に分類できる。

クラウド型は、オンプレミス型と比較して新しいシステム形態であるが、インターネット技術の進歩によって利便性が高まったため、選ばれることが増えてきている。

### ② 導入時の留意点

#### ・客室数に合ったシステムを選ぶ

客室数が多い大型旅館と、10室程度の小型旅館とでは必要となる情報の種類やデータ量が異なり、求められるシステムが変わってくるため、客室数や規模に合ったシステムを選ぶ必要がある。

#### ・事業・顧客特性に合わせたシステムを選ぶ

個人客が中心の小型旅館は、求められる高いサービス水準に応じた顧客管理機能が必要である。一方、宴会など食事のみを提供するお客様が多い料理旅館は、宿泊と食事の予約を分けられる予約管理機能が必要である。システムによって機能に違いがあるため、事業・顧客特性に合うシステムを選ぶ必要がある。

#### ・サポート体制が充実したシステムを選ぶ

オンプレミス型のシステムを入れる場合は、ハードウェアとソフトウェアの保守管理、またトラブル対応に専門知識が必要となるため、サポート体制が充実している製品を選ぶ必要がある。

項目	オンプレミス型	クラウド型
システムの設置・使用形態	必要なシステム全体を自社で保有し利用する。	業者が保有しているシステムを、インターネット回線等を通じてサービスとして利用する。
費用	システムを稼働させるために必要なサーバー等を自前で設置するため、初期費用が高額になることが多い。	オンプレミス型と比較して初期費用が低額であることが多い。一方で、月額使用料は使用する機能によって相応に発生する。
準備期間	サーバー調達、設置などが必要な場合、導入決定から利用開始までに数ヶ月かかることがある。	サーバー調達、設置が不要なので、オンプレミス型と比較して、導入決定から利用開始まで短期間であることが多い。
トラブル対応	トラブルの初期対応は自社で行うことが多い。解決できない場合は業者にリモートで解決してもらうか、自社に来て解決してもらう必要がある。	トラブルは業者が内部で解決するため、自社が対応する必要は原則ない。
メリット	インターネット回線の障害などの影響を受けにくい。	システムの保守管理の手間がかからない。オンプレミス型と比べて初期導入、運用のコストが低く抑えられることが多い。
デメリット	システムの保守管理に手間とコストが必要。初期費用が高額になりやすい。	インターネット回線等の障害などが発生すると、その間は使用できなくなる場合がある。



# 5 販売促進

販売促進とは、来てほしいお客様に対してアピールをして購買を促すことである。宿泊業における販売促進の取り組みは、お客様から「ここに行きたい」と選ばれるための「期待」をつくる提案と、実際に体験したお客様が感動し、満足を得てリピートや口コミにつなげるための「おもてなし」の2つの軸で、整合の取れた一体的な活動を行うことが大切である。

## お客様の「期待」をつくる提案

お客様から自社を選んでもらうためには、お客様に期待を持って「行きたい」と思ってもらうための提案が必要である。お客様の「期待」をつくる提案は、以下のステップで考える。

### ① 優位性の特定

競合他社と比較して自社を選ぶメリットは何か、自社が勝る点を明確にする。重要なことは、「お客様にとっての価値」という観点から外れないことである。

### ② 顧客への接触

自社の優位性に価値を見出してくれる、狙うべき客層を特定し、アプローチ方法と切り口を特定する。狙うべき客層は宿泊データや市場分析の動向から洗い出すと同時に、その規模や成長の可能性を測り定めていくことが重要である。

### ③ 関心の喚起

お客様に、まずは関心を持ってもらうための仕掛けを作る。お客様に関心を持ってもらうためには、自社の優位性が分かりやすい写真や動画、直感的に意味が分かるキャッチコピーなどを提示することが重要である。

例：乳幼児連れの対応に強みがある⇒赤ちゃんの写真とともに「パパ・ママ・赤ちゃん大満足！」  
有名漁港が観光資源として利用できる⇒海辺の見える部屋写真と「おいしい魚が輝く！」

### ④ 優位性の説得

自社に関心を持ったお客様に対して、自社のサービスが満足できるものと分かるポイントを示して説得をする。つまり、自社のサービスで具体的にどのようなことが得られるのかを明示し、他社と比較して「より期待できる」と思ってもらうための情報を提供する。

例：乳幼児連れのお客様の場合、お客様は泣き声が迷惑じゃないか、オムツの処理や、お風呂、食べるもの、荷物が多いなど、不安がたくさんある。そこで、自社ならば安心して、家族で楽しい思い出を作れるということを知ってもらうために、提供する施設やサービスのポイントを示す必要がある。

## お客様の「感動」を生むおもてなし

お客様が満足するのは、事前の期待を上回る「感動」を覚えた時である。そして期待を超えた感動の体験はリピートや口コミなどにつながり、さらなる販売促進へとつなげることができる。

お客様の「感動」を生むサービスづくりには、お客様の過ごし方に注目して考えることが有効である。その手法として顧客視点で宿泊体験を追いかける「おもてなしシナリオ」がある。

「おもてなしシナリオ」では、お客様の旅行での過ごし方を時系列で並べ、場面を設定し、場面ごとに「お客様が何を感じるか・何を欲しているか」を書き出し、満足を最大化するサービスを検討していく。この手法は、時系列をお客様への初めのアプローチから旅を終えた後の再訪までに広げると、提案とサービスの一貫性が生まれ、より強力な手法となる。

おもてなしシナリオ テンプレート  
<https://www.pref.gifu.lg.jp/page/284455.html>



〈おもてなしシナリオ例〉

プラン名	平日にもう1泊キャンペーンプラン「おこもり 贅沢 リラックス」連泊プラン ～一回では足りない食べきれない、二回目でわかり、三回目で初めて自分の滞在スタイルがわかります。～															
おもてなしシナリオ	顧客イメージ	平日限定で高単価のシニア夫婦→30,000円/人、清掃なし、一人単価で小グループにも対応、自棟3～4組/日、自棟として母集団200～300組の固定客層→3か月に1回、季節ごとに来館														
フェーズ	期待デザイン→接客プロセス															
シーン番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
顧客の行動	宿泊先のプランの検索	複数案の検討	当社プランに決定	水明館に到着	チェックイン	マローネで星茶代わり	客室誘導	客室でゆつくり	まずは温泉	夕食	再び温泉	就寝	2日目起床	まずは温泉	朝食堪能	
働きかけ前の顧客の感情	どこに、どんなプランがあるかな？	どれがいいかな？	これがいいかな？	どんな旅館かな？	早めにすませたいが、食事とお風呂の事は詳しく知りたい	バーがあるのかな？	建物3つあるからポイントは何を覚えておかないと	どんな部屋かな？	温泉巡り開始	どんな食事かな？	温泉巡り継続	良い一日だった	今日も楽しもう	温泉巡り継続	どんな食事かな？	
顧客と自社の接点	自社HPから誘導	自社HPから誘導	自社HPから誘導	玄関前	フロント	マローネ	館内から客室	客室	温泉	レストラン	温泉	客室	客室	温泉	ダイニング	
なっけたい顧客の感情	1泊だけではもったいない、水明館で連泊して、おいしい食事を楽しみたい	水明館で食事を楽しむならば、連泊が良し(特に関東のお客さんを誘導)	よし！水明館に連泊しよう！	いいじゃないか！	食事とお風呂が楽しめよう！	いいじゃないか！夜に来よう！	美しい旅になりそう	いいじゃないか、ゆつくりできそう	次はどの温泉にいこうか？	いいじゃないか、鳥居牛がうまい！	次はどの温泉にいこうか？	明日が楽しみ	温泉街の散策が楽しめよう	館内の温泉巡りはひと段落	いいじゃないか、品数がくて食が旨	
顧客接点での働きかけ/サプライズ					初回のチェックインはフロントで行う。宿泊内装の確認もフロントで、2回目からは着名作家なしで、マローネに案内	1回目：客室誘導時に説明。2回目：フロントと奥子提。3回目：別名作家なしで、マローネに案内	1回目：客室誘導時に説明。2回目：フロントと奥子提。3回目：別名作家なしで、マローネに案内	1日目は常設の和洋折衷料理。2日目はレストラン、19時30分スタートなので早めの提供を心がける。鳥居牛PRを実施	大浴場が3か所あり、営業時間の短い山手湯特設なので、近隣の旅館に近い大浴場(9階or野天風呂)	1日目は常設の和洋折衷料理。2日目はレストラン、19時30分スタートなので早めの提供を心がける。鳥居牛PRを実施	就寝前にゆつくり入浴する為、3階大浴場がベスト	基本夫婦なので、ベッドを利用してもらう。布団敷きは入室しない。チェックイン時に確認			部屋に近い大浴場(9階or野天風呂)	常設の和洋折衷料理の2階
感情グリップ	5 予約する		◎	満足		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
4 有力候補になる		○		やや満足 ○		○										
3 検討候補になる				どちらでもない												
2 知っている				やや不満												
1 知らない				不満												
期待/満足向上の課題						宴会でアルコール提供も検討。館内客室の備品は検査済み		プラン内容の説明をどのタイミングで行うのか								

## 販売促進とDX

### ・デジタルデータの活用

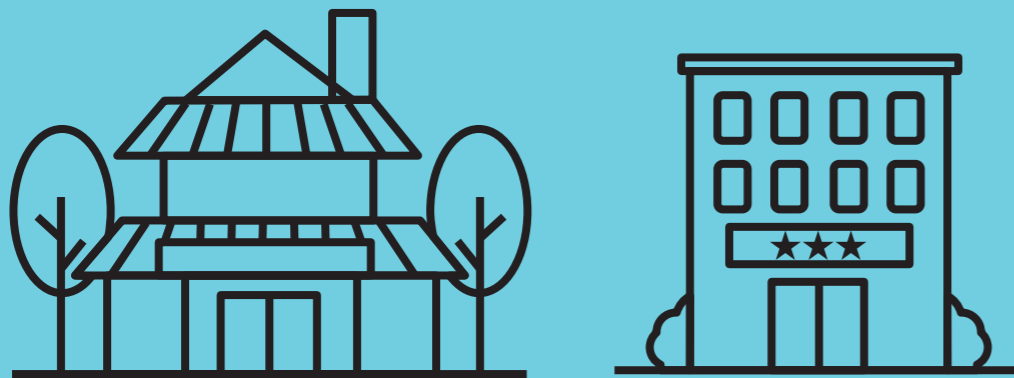
宿泊業は、宿泊データ、アンケート、POS データ(販売実績データ)等の豊富なデジタルデータが活用できる。旅館管理システム(PMS)は居住地域、年齢層などの情報を簡単に出力でき、狙うべき客層の洗い出しや、お客様のライフイベントに合わせた適切な提案を行うなどの取り組みに活用できる。アンケートは、どのサービスが顧客満足度に影響するのかを分析することで、サービス改善に活用できる。また、POS データは館内消費の促進の施策検討、効果測定に活用できる。

### ・デジタルツールの活用

昨今は、販売促進関連のデジタルツールが次々と登場している。インターネット広告や SNS は動画や画像を用いて、視覚や聴覚に訴えてサービスの具体的なイメージを伝えることのできる手段として広まっている。また、予約状況を元に、販売を促進できる最適な宿泊料金を提案するAIや、お客様の関心に合わせて自動でホームページの掲載内容を差し替えることで購買を促進するといったツールも登場している。これらのツールの活用を検討する際には、あらかじめ狙いたい客層と、自社が何を提案したいのかをはっきりと定めて、ツールの持つ機能が有効に働くかどうかを見極めることが重要である。

# 参考となる全国の宿泊業の 取り組み事例

観光庁による生産性向上推進事業『宿泊業の生産性向上事例集』  
に掲載された全国宿泊業の生産性向上の取り組み事例のうち、  
参考となる先進的事例を抜粋、掲載しています。



(出典)  
ホテル旅館“カイゼン”で人手不足解消！宿泊業の生産性向上事例集  
<http://shukuhaku-kaizen.com/>

マーケティング  
・テーマ

## 見込み客を狙い打て！ 攻め型の Web 広告による集客

テーマ解説

自社の強み・弱みを踏まえて、ポジションを作り上げた後、ターゲットにどう接触し、伝えるかは大きな課題である。インターネットの普及に伴い、Web 集客の比率が高まる中、現状の集客施策は幅広い客層を対象としたOTAやSEO対策(※)が主流となっている。一方、狙ったターゲットを絞り込み、接触を行うことのできる Web 広告は、情報やノウハウが少なく、選ばれることが少ない。本項では、Web 広告を用い、狙うターゲットに向けて効率のよい接触を行った事例を紹介する。

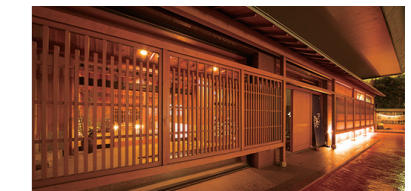
(※)SEO対策…検索サイトによるホームページの評価基準を推測し、検索結果の上位に表示されることを期待できるホームページにすること。

## 石花海

<https://senoumi.jp/>

所在地 静岡県賀茂郡東伊豆町  
稲取 1604-1

客室数 34 室  
(和室 33 室 和洋室 1 室)



### 現状分析と課題設定

「癒しを求める女性」をターゲットとする石花海は、自社の実施している Web 集客施策 (OTA、SEO 対策) が、全客層を対象としたものであることに気づいた。自社の Web 集客施策の新たな選択肢になると考え、ターゲットを絞り込んだ上で接触できる Web 広告に着手することにした。

### 施策

Web 広告の媒体として、広告配信先ターゲットをユーザーの性別、年代、興味関心などの属性によって絞り込める「SNS インフィード広告」(※)を選定し、計 2 回実施。

3 社の大手 SNS に対し 1 回 1 万円の予算を設定し、1 回目は広告配信ターゲット地域を RESAS (※) を参考に絞り込み、加えて「癒しを求める女性」を想定した興味関心で絞り込んだ。2 回目はその結果を踏まえた上で、絞り込み条件、広告内容 (写真、メッセージ、タグ) の改善後、配信を行った。

※インフィード広告…SNS 等の「つぶやき」や「更新情報」の一覧画面に表示される広告。  
※RESAS (地域経済分析システム)…まち・ひと・しごと創生本部事務局が提供する、産業構造や人口動態、人の流れなどの官民ビッグデータを集約し、可視化するシステム。

### 広告配信効果の仮説の流れ インフィード広告を配信



### 効果

各 SNS で、広告配信に対するユーザーから多くの反応を得られたことから、狙ったターゲットの認知・関心を獲得できたことが認められた。また、2 回目は改善によってターゲットの認知・関心の獲得を効率的に行うことができた。

#### SNS インフィード広告の実施結果

	SNS A		SNS B		SNS C	
	1 回目	2 回目	1 回目	2 回目	1 回目	2 回目
a) ターゲットへの広告表示回数 (※1)	42,560	44,831	8,479	12,056	9,208	17,702
b) 広告で得た反応数 (※2)	2,097	17,930	187	319	228	762
c) 反応獲得率 (b ÷ a)	4.9%	39.9%	2.2%	2.6%	2.4%	4.4%
d) 広告費	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000
e) 1 反応獲得あたりの単価 (d ÷ b)	¥4.8	¥0.6	¥53.5	¥31.3	¥43.9	¥13.1

広告掲載期間：1 回目 2019 年 10 月 28 日～11 月 4 日、2 回目 2019 年 11 月 12 日～15 日

対昨年同時期比でページビュー、  
売上金額、平均客室単価が上昇した。  
現在、さらなる改善を目指して、  
中長期観点での取り組みと、効果  
測定を継続中である。

#### OTA、自社ホームページの対昨年同時期比較

● (広告 1 回目 → 2 回目)  
ページビュー 114% → **136%**  
売上金 123% → **127%**  
平均客室単価 93% → **108%**

※OTA、自社ホームページ合算値

(※1) 狙ったターゲットの SNS 画面上に広告が表示された回数。  
(※2) 広告を見たユーザーが広告の URL のクリック、保存、情報拡散などの行動を起こした数。広告内容の認知・関心が得られたことを測れる。SNS により名称や基準が異なるため、ここでは一律に「反応」と記載する。



マーケティング  
テーマ

# 会津の地酒を売り込め！ 競争優位性の訴求による差別化戦略

テーマ解説

OTAの利用が拡大している今日、顧客は無数の提案をWeb上で容易に比較検討し、自分のニーズに最も合致し無数の競合から差別化され、かつ顧客のニーズを抑えた提案が求められている。本項では自社の魅力の検証、競合この3点は、マーケティング戦略の土台となる分析である。この分析から新しい自社の競争優位性を導出し、

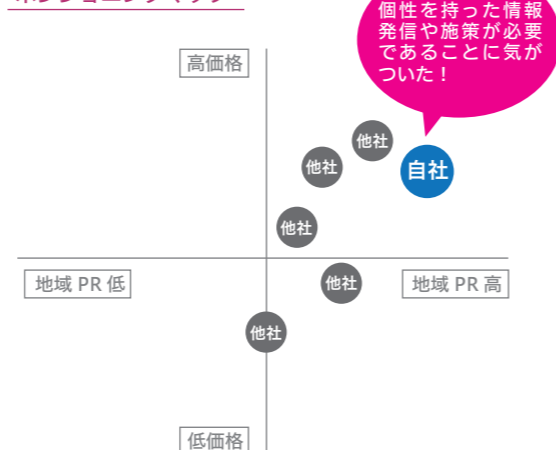
現状分析

福島県にある会津東山温泉のくつろぎ宿では、「旅館業を通じて会津ファンをつくる」を掲げ、会津の物産・文化を活かした上質の「くつろぎ」を提供することで高い評価を得てきた。

しかし、少子高齢化に伴う人口減少と、集客競争の激化により、今後の集客力維持にはマーケティングの見直しが必要と感じていた。

このため、自社の競争環境を図解分析したところ、右図となり、過当競争であることが見て取れた。自社は会津の様々な魅力を発信してきたが、それは競合も同様であり、自社ならではの「個性」を持った情報発信が必要だった。

ポジショニングマップ



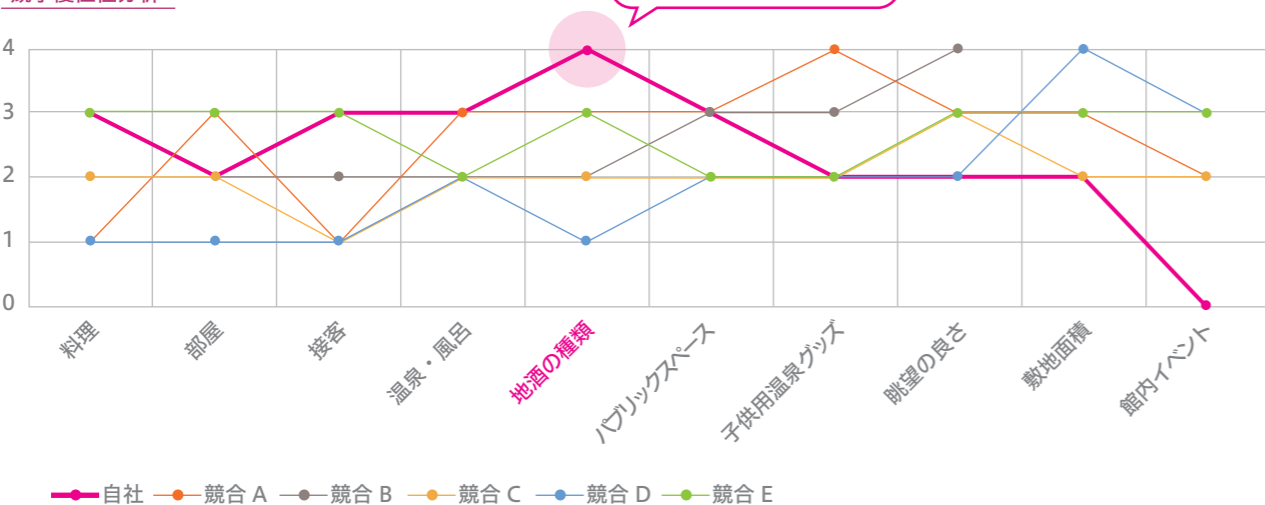
課題設定

そこで自社の経営資源を改めて棚卸し、競合との比較分析を試みた（下表：競争優位性分析）。この結果、自社は子供対応や眺望の良さ、館内イベントなどの面では競合に劣っていることが分かった。一方で、会津文化でもある地酒の品揃えでは、群を抜いて優れていることが確認できた。

また、自社の宿泊客の観察から、地酒を楽しみにしている層が多いことも確認できた。

以上より、「地酒を楽しみにしている観光客」に対して、「地酒の訴求を強化する」ことができれば、「競合に対して有利な差別化が可能」と結論付けた。地酒に特化した提案を行うことで、競合との差別化を図るのである。

競争優位性分析



## くつろぎ宿 千代滝・新滝

<https://www.kutsurogijuku.jp/>

所在地  
福島県会津若松市  
東山町湯本寺屋敷 43

客室数  
くつろぎ宿千代滝 66 室  
くつろぎ宿新滝 81 室



施策

### ホームページ(HP)に地酒の特設ページを設置

自社の「個性」である地酒を訴求するため、HPでは地酒の魅力に訴求する特設ページを設けた。いくら魅力的な提案を行っても、それが潜在顧客に伝わらなければ意味がない。目立つ場所に特設ページを設けることは有効である。

### 自由に検索可能な地酒データベースを構築

自社で取り扱いのある地酒や酒蔵、日本酒の種類などを検索できる地酒データベースを構築し、HPからアクセスできるようにした。現在は酒蔵や精米歩合などの機能的説明が主だが、今後は「よく合う料理」や「吞んで欲しい場面」などの情緒的情報を加えていく予定。潜在顧客が自分の呑みたい地酒があるかどうかを自由に検索することが可能であり、訴求力の向上が見込める。



未廣 伝承山鹿純米	
酒蔵	未廣酒造
種類	山鹿純米酒
使用米	
精米歩合	60%
アルコール度数	15-16度
日本酒度	-0.5 - +0.5
酸度	1.4 - 1.7

### 料飲コーナー「地酒の館」を改装

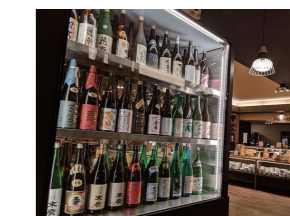
HP等で事前期待を高めても、その期待を満たすサービスができなければ不満が生じる。そこで館内サービスの見直しにも着手。

フロントロビーフロアにある「地酒の館(日本酒バー)」を改装し、会津の四季や酒造りの映像を投影して旅情を演出した。



### 食事会場も改装し、地酒の魅力に訴求

食事会場も地酒を前面に打ち出したデザインに改装。積極的に地酒の提案を行った。料飲の提案強化はオペレーションの複雑化を伴うが、その点は地元企業と共同開発した「地酒飲み放題システム」を導入。セルフサービスとすることで、人件費を抑止した。



効果

本取り組みは千代滝で先行して実施され、満足度は順調に向上した。現在は新滝にも展開され、両館に満足度の向上が見られる。

また、顧客満足度の向上に伴い、売上高・客室稼働率にも向上が見られる。

#### 対前年比実績(2019年11月)

【千代滝】 売上高 107% 宿泊人数 116% 客室稼働率 115%

【新滝】 売上高 109% 宿泊人数 108% 客室稼働率 115%

施策後の口コミ評価推移

(A宿・ホテル予約サイト月次平均。2019年8月を1とした推移)



まとめ

本事例では、自社の魅力の検証と競合との比較分析、そしてターゲットとする顧客の分析を行い、差別化戦略を導き出した。成熟産業である宿泊業では、総花的なアピールでは競合との競争に埋没する恐れがある。くつろぎ宿が差別化の武器とした「地酒」は、それ自体は他の競合も等しく活用できる観光資源であるが、そこに特化した訴求を展開し、あわせて料飲コーナーの改善等により館内の宿泊体験も改善することで、見事に自社の個性に転換した。

マーケティング  
・テーマ

## 目指せ家族のアルバム旅館！ リピーター作りによるライフタイムバリューの最大化

テーマ解説

ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）とは、顧客の生涯において、自社にもたらす価値の総計を意味する。宿泊リピーター集客は重要な施策である。そして、自社に宿泊した顧客を囲い込み、ライフタイムバリューの大きいリピーターだけではなく、人生の折々のアルバムを綴るかの如く「また行きたい」と思える踏み込んだ提案を行うことがし、サービスと提案を磨き上げ、リピーター作りに取り組んだ事例を取り上げる。

現状分析と課題設定

山形県天童温泉のほほえみの宿 滝の湯は現在、新規客増加によって業績は好調である。しかし、将来の市場環境を考えると日本の人口減少、それに伴う旅行客の奪い合いが激化していくことを懸念として感じ、新規客を獲得する集客だけではなく、既存客を囲い込むリピーター集客にも取り組む必要性を感じていた。

そのような中、自社の現状分析をした結果、主力である「家族客」に対する競合との差別化が難しい現状にあることが分かった。将来、宿泊客の奪い合いが激化した際には「家族客」の集客が課題になることが確認された。

そのため、「家族客」の集客数を支える基盤としてのリピーター作りのために、リピーター集客に取り組み、施策ノウハウの蓄積をすることを課題とした。

現状分析

既存の顧客層	夫婦・カップル	家族	友人・仲間	ビジネス
集客状況評価	良好	横ばい。将来の競争激化に備えた対策を打ちたい。	良好	良好
差別化された主力プランの有無	○	△	○	○
同じ顧客を狙う他社	多い	多い	多い	多い
現状	老夫婦、若年層が増加。2017年に開始したマタニティプランは組数は少ないが好評、伸びている。	競合と差別化が難しい。	地域連携によるツアーセットプランが好評。	女性客の利用が徐々に増えている。

施策

リピーター集客を行う場合、単に自社から一方的なアピールをするだけでは弱い。既存客が自社を思い出すだけではなく、今の自分のニーズを満たすために「また行こう」と思うような提案ができてこそ強力なマーケティング施策となる。

滝の湯は、既存客に「また行こう」と思われる提案をするためには、提案をする対象顧客の①前回の宿泊時の状況・目的を把握していること、②前回の宿泊体験の満足度が高いこと、③提案を行うための長期のライフイベントを把握できていること、という3つの条件が必要であると考えた。

そこで現状、取り組みに着手できるターゲットとして前回の宿泊時の状況・目的が明確に分かり、評価も高く、今後「家族客」として長期のライフイベントが期待できる「マタニティプラン利用者」を洗い出した。

そして、「マタニティプラン利用者」の行動分析からニーズを「思い出作り」と特定し、以下の通りライフイベントを想定し、既存プランを選定した提案型DMを作成、送付した。

提案型DMの内容

ライフイベント	対応プラン(提案内容)
●お食い初め、初節句(家族・親族の記念) ●家族・親族の記念としての1歳誕生日	●日帰り会食プラン
●家族の記念・奥様慰労としての1歳誕生日 ●赤ちゃん温泉デビュー(家族の記念・奥様慰労)	●アニバーサリー宿泊プラン ●DMC 银山温泉ツアー ●温泉デビュー応援チケット
●1回目の赤ちゃん連れ旅行の後、三世代での思い出作り	●10%割引チケット(温泉デビュー後の再訪時に有効)

▶ 将来のライフイベントとして七五三、入学、卒業…(略)…成人式…が挙げられる。「一生の思い出を滝の湯で重ねる」

## ほほえみの宿 滝の湯

<https://www.takinoyu.com/>

所在地

山形県天童市鎌田本町  
1-1-30

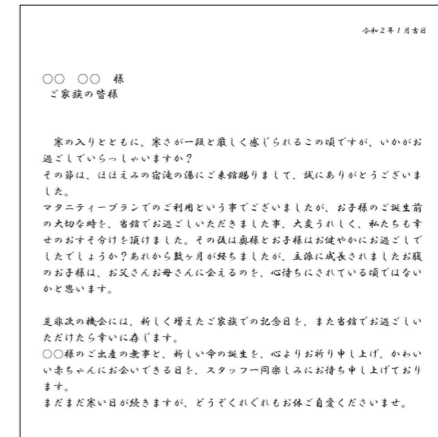
客室数

89室(洋室14室  
和室61室 和洋室14室)



業にとって安定した稼働率・収益を得るためには、ピーターになってもらうには、宿泊体験を満足しても必要である。本項では、ターゲット顧客の行動を分析

送付した提案型DM



効果

2019年11月1日にマタニティプラン利用者180組にDMを送付。その後7件のリピート利用を受注(翌年1月17日現在)。狙い通り、いずれも目的はライフイベントにおける「思い出作り」であった。

なお、2017年9月にスタートしたマタニティプランの利用客のうち、2019年10月までの約2年間にリピート利用したのは2組に対し、今回の施策によって、約2ヶ月半で7組のリピート利用という成果となった。

【DM 発送数】 180組(過去マタニティプラン利用者)

【リピート受注】 7組 [日帰り会食プラン4組(初節句、初誕生日)+宿泊プラン3組(奥様誕生日、温泉デビュー)]

売上計：約20万円 ※2019年11月1日発送後から翌年1月17日時点(約2ヶ月半)

(参考)今回施策にかかった費用と作業

・約15,000円(お手紙印刷、郵送料等)

・施策立案、封入発送作業

※プラン案内、封筒は既存の販促物を利用。

滝の湯では取り組みを続け、ノウハウの蓄積を行っていく。そのために顧客データベースを強化し、宿泊客の目的・状況・嗜好・話題、対応スタッフのデータを蓄積。リピート集客のライフイベントに向けた提案作りに活用するだけではなく、リピート客へのきめ細やかな対応により満足度を高め、何度も再訪したくなる「仕組み化」を進めていく。

まとめ

本事例は、マーケティング戦略の一つであるライフタイムバリューの最大化に着目し、顧客の行動分析に基づく顧客価値の提案を実施した。今回の取り組みは、漠然とした提案ではなく、マタニティプラン利用客のライフイベントを想定して「家族でまた行きたい」と思わせる提案を行い、狙い通り、「家族客」としてリピーター集客に成功したという成果は大きい。

滝の湯では、継続してノウハウを高め、仕組み化を進めることで、既存の「家族客」全体にターゲットを横展開していき、「家族の思い出が重なった、アルバムのような旅館」として、顧客にとっても、自社にとっても高いライフタイムバリューを創り出す取り組みを続けていく。

# 高付加価値化とICTを活用した経営で生産性の5倍化を実現

**POINT** 鶴巻温泉の元湯 陣屋はリーマンショック後の業績悪化から立ち直るため、経営改善に取り組んできた。料理の質を上げ、客単価を高めながら収益の向上を図った。一方で、旅館業務機能に特化した情報システム(陣屋コネクト)を自ら開発するとともに、ICTを基盤としたオペレーション改革に取り組み業務効率化を図った。その結果、従業員数が従来の3分の1(2009年120名→2018年42名)の体制で、売上高を2.1倍(2009年2億9,000万円→2018年6億1,400万円)にアップすることができ、生産性(付加価値額÷従業員数)を5倍(2009年200万円→2018年1,000万円)に向上することができた。

## PROFILE

元湯 陣屋(鶴巻温泉)

神奈川県秦野市鶴巻北 2-8-24

客室数: 18室  
(レストラン・宴会場 6会場)  
従業員数: 42人



## 取り組み内容

### 高付加価値戦略への転換

2009年当時陣屋は、リーマンショックによる経済停滞の影響を受け、宿泊料金は9,800円〜と大きく低下し(2005年の宿泊料金13,900円〜)、業績も悪化していた。同年10月に、現代表取締役・女将である宮崎知子氏は夫とともに、存続の危機に直面していた陣屋を継承し、そこから経営改革が始まった。

陣屋は、敷地が1万坪の広さがあるにも関わらず、客室数は20室であった。当時の客室単価のままで

は、稼働率をいくら高めても損益分岐点を上回る売上を確保することは難しかった。そこで、経営改善を図るためには、客単価アップが必要であると判断し、2015年に一泊二食30,000円を目標として設定し、高付加価値戦略へ転換した。

高付加価値化のために始めたのが料理の品質向上の取り組みである。2009年当時は、1,980円〜6,800円の料理がメインの価格帯であった。高単価を目指し、高品質料理の研究やチャレンジ試食会などに取り組み、高価格な会席料理を次々と開発していった。一方で、安かろう悪かろうの団体向け料理の提供をやめた。こうした料理メニューの全面的な見直しによって、客単価は次第に上がっていった。

高付加価値化戦略が成功するためには、これまでよりも単価の高くなった商品サービスを購入するターゲット顧客層が存在することが条件となる。陣屋は首都圏郊外に立地し、東京都心から電車で1時間程度の距離である。首都圏には高付加価値商品

サービスの買い手である富裕層や法人客が多いことも推定された。これによって、ターゲット層に対して高付加価値商品サービスを訴求することができ、優良な顧客を獲得することができたと考えられる。

高付加価値化戦略のもう一つの成功要因としては、顧客の期待に合った価値提供ができるかということである。当たり前のことであるが、客単価が上がれば商品サービスに対する顧客の期待も高くなる。料理の質は当然ながら、食事をする場の雰囲気やおもてなしの質なども顧客の期待に含まれる。幸い、陣屋は広い日本庭園と日本建築の建物の資源を保有していた。これらの資源は、高級会席料理を味わう場として顧客価値を高めることになる。さらに首都圏は地価が高いことから、このような資源は希少性がある。陣屋のような広大な日本庭園の中で会席料理を味わえる場合は、首都圏には少ない。そのことが、商品サービスの差別化要因となり、高価格設定に優位に働いていると考えられる。

### 客単価の推移



### 宿泊業に特化した情報システムを自ら開発し業務効率化を推進

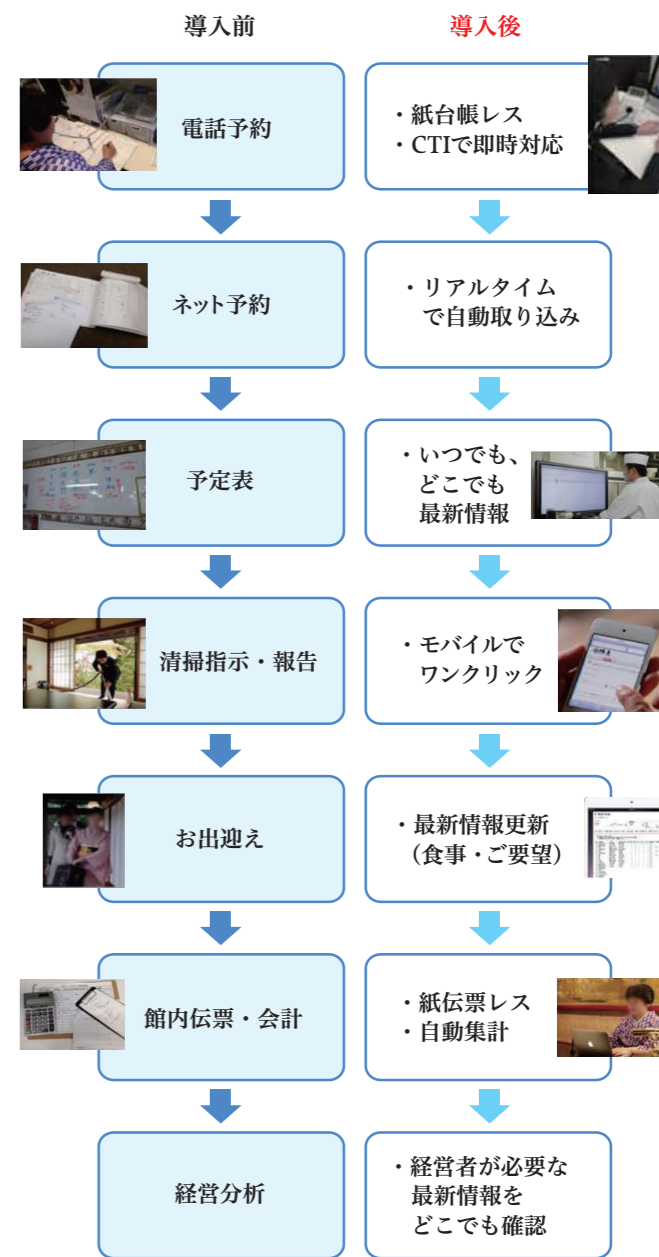
2009年10月に経営を継承する際に、経営改善方針を決定した。①情報の「見える化」、②PDCAサイクル(計画・実行・評価・改善)の高速化、③情報は持つだけでなく活用させる、④仕事を効率化し、顧客との会話と接点を増やす、の4点である。この経営改善方針を実現するためには、旅館経営を支える基幹システムの導入が必要と判断し、市販されているシステムの選定を行った。しかしながら、当時市販されていたホテル・旅館向け基幹システムには経営改善方針の要件を満たすものが存在しなかった。そこで、宿泊業に特化したクラウド型基幹システム「陣屋コネクト」を独自に開発した。

陣屋は、SNS機能、予約管理、顧客管理、設備管理、勤怠管理、会計管理、売上管理などの旅館業務機能全般を自動化し、業務効率を向上させることで経営改善を促進することができた。

女将の宮崎氏は、「情報システム導入で成功している施設は、経営者が自ら率先して情報システムを活用し、PDCAサイクルを回している」という。陣屋で

は、日々更新される鮮度の高い情報を用いて、迅速かつ確かなPDCAサイクルを実施することで、経営を望ましい方向に導いている。

### 情報化による業務改善点の例



### IoT(モノのインターネット)を活用した業務改善

陣屋では、IoTを活用した業務効率化の取り組みを進めている。ここではIoTの活用例を紹介する。

#### ●風呂の管理の自動化

IoTで大浴場の温度・水位・入浴者数を自動監視している。また、人のアクションが必要な場合に指示を文字情報として自動表示し、かつ音声認識アプリにて告知する。これによって、人が定期巡回するための業務工数が削減できる。

### 情報化の業務範囲



## ●誰でも名ドアパーソン

有能なドアパーソンは、多数の常連客の顔や名前を記憶し、対応することができるといわれている。しかし、そのような人材を育成するのは長期間を要するとともに、誰でもできるわけではない。そこで考えたのが自動車ナンバーの自動認識システムの導入である。常連客の自動車ナンバーを予めシステムに登録しておく。監視カメラで自動車ナンバーを自動認識し、システムの情報と照合する。それによって、自動車で来館された顧客の名前が従業員の端末に表示される。従業員は、端末に表示されたお名前を呼称しお出迎えするといった仕組みである。IoTのおかげで、誰でもベテランドアパーソン並みの接客ができるので、接客品質を向上することができた。

## ●音声認識技術を活用した情報伝達

宿泊施設では館内における従業員間の情報手段として、インカムを活用している場合が多い。インカムは音声による情報伝達手段のため、情報を聞き漏らしたり、記録が残らないため再確認ができないなどの弱点がある。そこで、音声認識技術を活用し、インカムの音声情報を文字に変換し各自の端末に表示するようにした。音声の情報が文字情報として端末に残るので目で見て再確認することができ、情報伝達の確実性が増す。これによって、スムーズで漏れの無い顧客対応ができるようになった。

## マルチタスク化で少人数体制によるオペレーションの実現

陣屋の業務分担は調理部門と接客部門からなっ

おり、一般の施設のように機能別に細分化された組織体制をとっていない。接客部門は、調理業務以外の業務をすべて担当するマルチタスク体制をとっている。客室数が18室で従業員40人規模の組織であり、機能を細分化するとより多くの人員が必要になるとともに、業務効率を悪化させることになる。

マルチタスク化は次のような効果が期待できる。

- ①業務機能別に人を固定にしないため少人数での運営が可能
- ②日々の稼働率の変動に対して柔軟な業務分担が可能
- ③全ての業務を担当できるので顧客のリクエストに各自が即座に対応可能
- ④スタッフの知識・経験・意識がアップするため人材育成のスピードと質の向上などである。

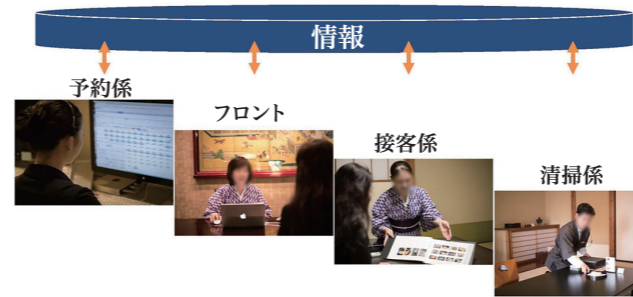
陣屋は経営改善前と比較し、現在は3分の1の従業員で運営できており、マルチタスク化による効果が大きいことがわかる。

## 情報共有と分権化で指示待ちからの脱却

宿泊業では、予約係→フロント→接客係→清掃係といった順番で情報が流れる。情報の上流部門は下流部門に対して、情報に基づき業務指示をする。一方で、下流部門では業務指示を待ってから仕事を行う。情報の流れのコントロールと業務指示が、オペレーションの効率性と品質に影響を与える。例えば、業務指示の漏れや遅延などが発生すると、業務の停止や遅延をもたらすことになる。

これに対して陣屋では情報の共有化を進め、全

## 共有情報に基づく自立的なマルチタスク運営



の従業員が情報にアクセスできるようになっている。従業員は業務に必要な情報を自ら検索し、それに基づいて業務を行うことが求められている。情報共有化と分権化により各従業員が管理職等からの指示を待つのではなく、自発的に情報を見て判断して行動するようになり、従業員の自立性を促進する。従業員が自ら考え行動するので、複雑なマルチタスク運営が効果的に実現できることになる。それにより、従業員の士気が高まるとともに、仕事を通じて人が育つ環境となっている。

## 営業とサービス施行の一体化による接客品質の向上

陣屋では組織に営業部門はなく、接客係が営業も兼ねている。接客係が法人客へ営業に行くこともあり、営業予約と施行の一体化を図っている。営業とサービス施行の一体化は、顧客と接客係の接点により密接になり、関係性が強化されることになる。顧客との関係性が強まれば、固定客が増加し営業の成果を高めることができる。また、顧客との接点を通じて期待や要望を聞く機会が増えるため、より顧客の好みを理解することができる。好みに合ったサービスを提供するとともに、気配りやおもてなしを行うことによって、顧客満足の向上が期待できる。

営業と施行の一体化によって、接客係は集客に対しても興味をもって行動しており、それが業績貢献や生産性向上につながっている。

## 顧客情報の共有化と全館一体となったおもてなし

陣屋では、営業や接客時に把握した顧客情報をシステムに入力し、全従業員で共有するとともに、サービス提供時にこの情報を活用している。例えば、顧客が食事を残された時は、接客係がお品書きの紙にそ

の状況をその場で直接記入し、情報システムに顧客情報として登録する。この情報を次回サービス提供時に活用するといったことが、接客係によって実践されている。

常連客の好みを理解し、それに合った接客サービスを行うことは、多くの宿泊施設で行われている。しかし、常連客に関する情報は個人的に管理され、対応できる人が限られている場合が多い。陣屋は、情報システムにより共有された顧客情報を活用し、個人単独ではなく全館一体となったおもてなしを行うことで、顧客の期待と合致したサービスの提供に取り組んでいる。

## 働き方改革の実現と離職率の改善

宿泊業界は年中無休で運営している施設も多く、従業員の年間休日数も他業種と比較して少ない傾向にあり、宿泊業界への就業意欲を阻害する要因となっている。また、現在は人手不足の時代であり、従業員の採用がますます困難になっている。

陣屋では数年前より、休館日を設定し働き方改革に取り組んでいる。休館日がない時代は、女将自身も無休で働くことに疲れ、休みたと思っていたそうである。従業員の満足度を高めるためにも、休日を増やすことが必要と考え、2014年2月から毎週火曜日と水曜日を休館日とする週休2日制を導入した。さらに、2016年1月からは月曜日、火曜日、水曜日の3日間を休館日として週休3日制を導入した。また、勤務シフトについては、中抜け勤務なしの2交代制を実施している。

休館日を設けることは、売上減少による業績悪化のリスクを伴う。そのため、休館日を設けたいと考えても躊躇することがあるだろう。陣屋では、もともと稼働率の低い日を選択し、休んでも売上減少のリスクが少ないと判断した。この判断が功を奏し、稼働日数が減ったことで、光熱費やパート従業員の人件費等の経費を削減することができた。高付加価値化の推進により客単価アップを図っていたため、毎週定期的に休みをとることによる売上減少の影響を相殺することができた。年間稼働日数の削減と相まって、ICT活用とオペレーション改革を推進してきたこともあり、少人数体制の運営が可能となった。

週休3日制の導入とともに、有給休暇の完全消化も推進しており、こうした働き方改革の取り組みの結果、従業員の離職率は30%から3%へと大きく改善された。

## IoTを活用した業務改善のイメージ

