



観光庁  
Japan Tourism Agency



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  
Japan Tourism Agency

宿泊業の生産性向上推進事業

## はじめに

平成27年6月に官邸で開催された「第1回サービス業の生産性向上協議会」にて、安倍総理から次のようにスピーチがなされました。

「賃上げに伴う消費回復が期待される中、今後、労働力不足の克服がアベノミクスの最大の課題となってきた。この課題を乗り越えるためには、生産性の向上しかない。中でも、我が国の雇用の7割を担うサービス業は、飛躍的に生産性を高める潜在力を秘めている。今こそ『サービス業の生産性革命』を起こすとき。先進的取組を広く普及し、それぞれの分野の生産性向上に繋げていただくため、協議会で徹底した議論を頂き、サービスの『見える化』、『標準化』そして『顧客価値の向上』に結びつけていただきたい。」

これを受け、国土交通省は、平成28年を「生産性革命元年」と位置付け、社会全体の生産性向上につながるストック効果の高い社会資本の整備・活用や、関連産業の生産性向上、新市場の開拓を支える取り組みを加速化することとし、中でも宿泊産業については、「宿泊産業を革新し、我が国の基幹産業に」という目標を掲げ、観光産業を生産性の高い産業へと変革・変貌させることで、我が国の成長、地方創生への貢献を図ることとしました。具体的には、観光庁が日本旅館協会と連携し、全国8つの旅館・ホテルでのコンサルティング、全国20カ所での生産性向上に関する実践型講座「ワークショップ」の開催という事業を実施致しました。それらの事業に参加し、その中で培った生産性向上に向けた取り組みを自らの施設で実践していただいた宿泊事業者様から報告いただいたそれぞれの「カイゼン」活動の好事例を他の皆様が参考にしやすいよう事例集としてまとめました。

我が国の訪日外国人旅行者数は、2016年には暦年で初めて2000万人を超え、2012年の2倍以上を記録しています。今後も増加が見込まれる訪日外国人旅行者が不便なく過ごせるよう、宿泊産業をはじめとした観光業に従事する方々による行き届いた「おもてなし」が、大変重要になってきています。観光客の満足度を向上させる「おもてなし」実現のためには、産業自体の経営力向上、そして、中で働く方々がやりがいを持って仕事をすることが出来る、効率的で働きやすい職場環境が必要です。

「カイゼン」に取り組みたい、でも具体的に何をしたら良いのか分からない。そのような悩みを抱えられる方は多いのではないのでしょうか。本事例集で取り上げている宿泊事業者の方々も、皆様と同じような悩みを抱え、取り組みを進めてきたのです。この事例集が皆様の職場環境改善に向けた取り組みの一助となればと考えております。

平成28年度 観光庁

## 目次

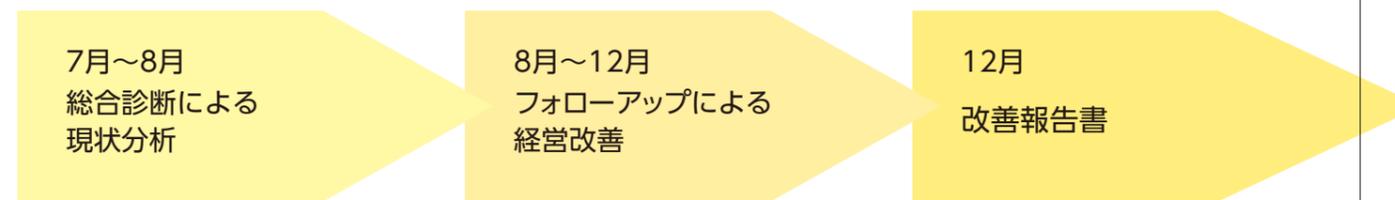
はじめに	1
目次	2
宿泊業の生産性向上推進事業について	3
テーマ1 人材育成による1人3役で人手不足解消	5
CASE1/京の宿 綿善旅館	
CASE2/富山県・魚津市 金太郎温泉	
CASE3/芝大門ホテル	
テーマ2 作業改善・標準化で人材不足解消①	9
CASE1/小豆島国際ホテル	
CASE2/山陰・安来 さぎの湯温泉 さぎの湯荘	
CASE3/能登半島九十九湾 百楽荘	
テーマ3 作業改善・標準化で人材不足解消②	13
CASE1/佳翠苑 皆美	
CASE2/奥道後 壺湯の守	
CASE3/新鉛温泉 結びの宿 愛隣館	
テーマ4 シフト改善で人手不足解消	17
CASE1/湯田中温泉の宿 あぶらや燈千	
CASE2/豊田プレステージホテル	
CASE3/湖楽 おんやど 富士吟景	
テーマ5 IT化・機械化・道具化で人手不足解消	21
CASE1/京の宿 綿善旅館	
CASE2/新鉛温泉 結びの宿 愛隣館	
CASE3/湖楽 おんやど 富士吟景	
テーマ6 5S・3定で生産性向上	25
CASE1/小豆島国際ホテル	
CASE2/愛知・蒲郡温泉郷 天の丸	
CASE3/花巻南温泉峡 湯の杜 ホテル志戸平	
テーマ7 水光熱費の削減	29
CASE1/湯田中温泉の宿 あぶらや燈千	
CASE2/ホテルグランメール 山海荘	
宿泊業経営者のための「生産性向上ワークショップ」の実施報告	32
宿泊業の生産性向上推進事例一覧	33

# 宿泊業の生産性向上推進事業について

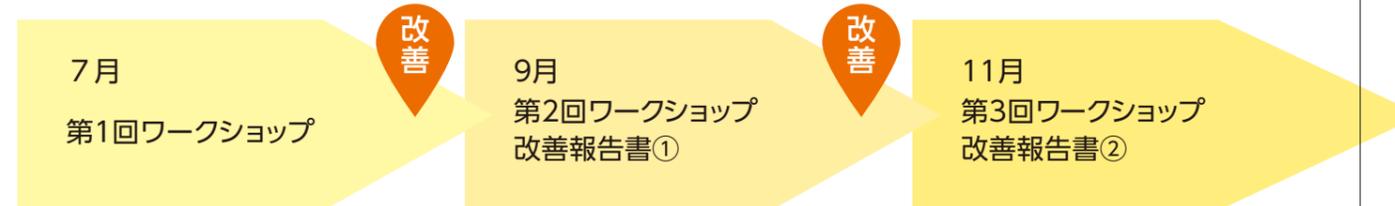
宿泊業の生産性向上推進事業は、「旅館ホテル生産性向上協議会」において選出された8モデル旅館ホテルへのコンサルティングによるモデル事例創出や全国でのワークショップ開催等の取り組みを通じて宿泊業全体の生産性向上を目指すものです。

## 平成28年度 宿泊業の生産性向上推進事業の流れ

### ●8モデル旅館ホテルへのコンサルティング



### ●宿泊業経営者のための生産性向上ワークショップ



## ワークショップ参加者からのコメント

理論的、具体的でとてもわかりやすい。  
北海道A会場 代表取締役

また機会があれば、幹部社員にも参加させたい。  
北陸信越A会場 代表取締役

「生産性向上」というものがボンヤリとしたイメージだったが、その改善がスタッフのモチベーションなどに直結したりと意外とハッキリと問題として向き合えるようになった。  
九州A会場 取締役社長

他旅館の取り組みが聞けてよかった。  
関東C会場 女将

生産性のみならず、リーダーシップ、評価方法など、多くにわたって説明頂き、勉強になった。  
北陸信越A会場 代表取締役

他社の方々と意見交換ができ、親しくなれ、勉強になった。  
関西B会場 支配人

いろいろな情報や現状の各旅館の取り組みが大変勉強になった。  
中国A会場 総支配人

1人3役化が1～3回で立案実践して成果がでてきた。実際に金額面でも大きなものが出てきている。  
関東B会場 支配人



## 8モデル旅館ホテル

経営診断及びフォローアップ

課題抽出・モデル事例創出

## ワークショップ

意欲ある経営者のスキルを伸ばすため、全国20地域で開催

課題抽出・先進事例



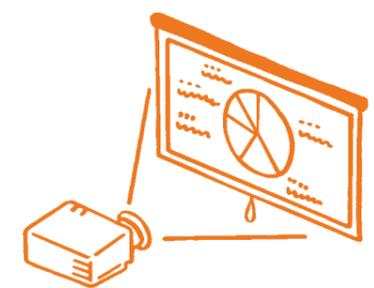
イラストや実例を交えたわかりやすい  
旅館ホテル生産性向上ガイドブック冊子、動画を作成



※観光庁のホームページのバナーボタンのリンクページにて動画を視聴・ダウンロードすることができます。

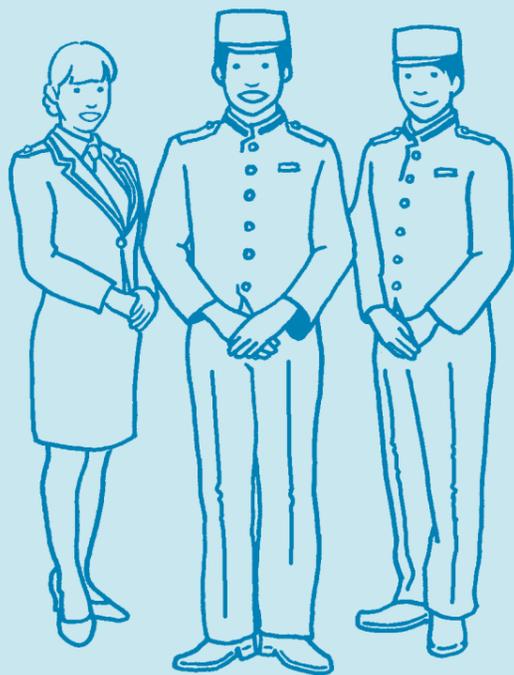


全国に発信



生産性向上により人手不足の緩和、賃金の上昇と就職希望者の増加

# 人材育成による 1人3役で人手不足解消



繁閑の波が大きい事業では、1人3役化により労働生産性の向上が期待できます。

1人3役化を進めるためには、まず、誰がどのような業務ができるのかを、俯瞰性、一覧性をもって把握する必要があります。

このことで、どのスタッフをどこに配置できるかが明確になり、どのスキルを優先的に習得させるべきかも明らかになります。

また、スタッフごとの育成計画を作成し、取得するスキルの目標と育成支援体制を明確にすることで、それが動機付けとなり短期の能力向上につながります。

目標は、上司と部下の話し合いとすり合わせで設定されることが理想的です。

## CASE 1

### 京の宿 綿善旅館

地域 関西 所在地 京都府京都市中京区柳馬場通六角下ル  
業態 観光旅館 客室数 27室 URL www.watazen.com/



#### 改善のテーマ

### スキルマップで臨時の応援態勢構築

#### 改善の背景

当旅館は、少ないスタッフで一般客と修学旅行生を受け入れている。修学旅行生は、到着時間・出発時間等が一緒になるため、ある時間帯に一つの業務が集中することがある。しかし、他の業務の応援ができる社員、パートタイマーは限られていて、特定の人に負荷がかかっていた。応援レベルであっても、その業務に関する多少の経験が必要である。

#### 改善の内容

改善前



他部署の業務の応援が必要となった際、誰がどの業務の応援をできるのかが把握できていなかった。また、新入社員、パートタイマーなどに業務を教える際にも、内容が教える人により異なっていたり、言った言っていないなどのトラブルもあった。

改善後



まず、社員一人ひとりの各業務についてのスキルマップを作成した。フロント業務、客室業務、営繕業務、洗い場業務とそれぞれに覚えてほしい業務内容を細分化し項目化した。そして、項目ごとに、下記のレベル1からレベル4まで4段階で評価した。

達成した項目と評価を塗りつぶすことで、その人がどの業務をどのレベルでできるのか、あるいは、何ができないのかが一目でわかる表にした。応援が必要となった際、誰がどの業務をどのレベルでできるのかが一目瞭然であり、他部署からの応援依頼がしやすい。また、今後自分が何を覚えなければならないのかがわかり、スキルアップの動機づけにもつながる。

- レベル1 一人でできないが、理解している。
- レベル2 手順書のみで、一人で実施できる。
- レベル3 作業を理解し、一人で実施できる。
- レベル4 作業を熟知し、指導できる。

#### 改善POINT

- ・スキルマップは、従業員全員が使用するエレベータに備置し、見える化した。
- ・社員教育もスキルマップと連動させている。

項目	スキル	レベル	担当	習得	評価	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040		
フロント業務	チェックイン業務	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	チェックアウト業務	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	予約受付業務	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	客室の案内	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	客室の清掃	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	客室の接客	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	客室の清掃	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	客室の接客	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	客室の清掃	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	客室の接客	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

#### 改善の効果

##### ●客室・フロントスタッフの労働時間

平成 27 年 11 月 2,581 時間 / 12 月 2,393 時間 計 4,974 時間

平成 28 年 11 月 2,672 時間 / 12 月 2,319 時間 計 4,991 時間

売上は、前年比、約 150 万円の増であった。さらに、事情によりキーマンである仲居頭がこの時期（11 月は年間一番の繁忙期である）不在であったにもかかわらず、新入社員、他部署にてカバーが可能であったため、労働時間の増加は 17 時間にとどまった。

今まで、社員の退職などによる新入社員との入れ替え時期には大きく

労働時間や人件費が増える傾向があったが、昨年対比率から見ると労働時間の増加を抑えることに成功している。

スキルマップの作成とそれに基づく能力開発による他部署でのカバーがなければ、客室業務担当者の大幅な残業の増加につながっていたと思われる。

また、今までは、事務系の大卒者を採用することはしてこなかったが、今後、臨時の現場業務の応援を採用の条件として、総合職の社員の採用を行いたいと考えており、人員の質・量の充実が見込まれる。

昨年対比率から見ると労働時間を抑えることに成功している

# CASE 2

## 富山・魚津市 お肌よこぶ濁り湯の宿 日本の名湯 金太郎温泉

地域 北陸信越 所在地 富山県魚津市天神野新 6000  
業態 温泉旅館 客室数 90 室 URL www.kintarouonsen.co.jp/



### 改善のテーマ

## 早急に能力を上げたい意欲のあるスタッフに対して、十分な動機づけを図り、上司支援を約束して、優秀者の離職を防ぐキャリアプラン(育成計画)の作成

### 改善の背景

これまで人手不足状態で職場を運営するために、意欲ある社員に対してムリを押しつける形で1人3役化を行ってきたが、十分な説明・動機づけ・支援がなされていなかったために、1人3役化する前に疲弊して意欲ある社員が退職していった例が多数あった。

### 改善の内容



場当たり的に、意欲ある社員に対してムリを押しつける形で1人3役化を行ってきた。



育成したいキーマンに、上司が十分な説明・動機づけを行い、支援を約束したことで、本人も前向きに取り組み、離職することなく短期間にかなりの1人3役化が図れた。

育成計画表(作成 2016年9月12日)

所属：フロントサービス課		氏名：〇〇〇〇	上司：〇〇〇〇
対象者の現状と育成目標	1. 育成対象能力 (育成必要点)	遅番勤務対応能力	
	2. 能力の現状	入社から約4ヶ月経過。お出迎え・お見送り・個人受付・個人会計など、初級スキルは、ひとりで作業可能。フロント内で必要なサブ業務も上司の指示で行える。	
	3. 能力育成目標(期待する能力水準)	添乗員との打ち合わせ。予約会計システムでの翌日準備/夜間勤務時の宿泊者対応。	
	4. 計画期間	2016年9月16日から2016年10月31日までに	
育成の方法	1.OJT	9/16~主任と一緒に遅番勤務を行う。短期間で習得してもらうため回数を多く→主任の勤務日も設定し19回実施。夜間ならではの問い合わせ、トラブルへの対応を習得。予約会計システムでの翌日宿泊データの確認、各部署への関係書類を作成し配布。添乗員との打ち合わせ時、上司と同席し受付業務の習得。	
	2.Off JT		
	3. 自己啓発		
指導結果	11/1~遅番勤務のローテーションに入る。比較的、簡単な添乗員との打ち合わせができるようになった。		

#### 改善 POINT

スキルマップ作成後、フロントにおける現状と問題点を説明し、本人に対する早急な習得率UPの必要性、社内での将来的な立ち位置も含め理解してもらった。

### 改善の効果

社員が定着しなかった事による、採用・教育ロス時間の削減効果。

合同説明会(準備及び参加・面接等): 6時間 / 配属前の基本教育: 40時間  
配属先での日勤実務研修: 120時間 / 配属先での遅番教育: 120時間  
合計 286時間

# CASE 3

## 芝大門ホテル

地域 関東 所在地 東京都港区芝公園 2-3-6  
業態 ビジネスホテル 客室数 96 室 URL www.shibadaimonhotel.co.jp/



### 改善のテーマ

## スキルマップによる上司と部下のスキルアップ面接の実施とOJT目標の設定

### 改善の背景

新入社員や育成途上の中堅社員の適切なスキル評価に基づくOJT目標が設定されておらず、スキル度合いやOJT目標に関する部下と上司の認識にずれがあった。

### 改善の内容



- 新入社員のAさんは、人員配置上の制約があり、「年内に一人前になること」が期待されていたが、ホテルマンとして何ができて、何ができていないのか、棚卸しがなされていなかった。
- また中堅社員のBさんも、物足りないと上司は思っていたが、何ができて、何ができていないのか、棚卸しがなされておらず、本人も自覚していなかった。



- 2名ともスキルマップで自己評価と上司評価を突合して、「年内に一人前になる→すべての項目で2(自立してできる)以上」にするために必要なOJT目標と自己啓発目標を設定した。



Aさんのスキルチェックと一人前に向けての指導項目

スキル項目	Aさん(新入社員)		Bさん(中堅社員)		指導項目	
	自己評価	上司評価	自己評価	上司評価	1	2
接客応対	4	4	3	3	接客応対のスキルアップ	接客応対のスキルアップ
予約受付	4	4	3	3	予約受付のスキルアップ	予約受付のスキルアップ
チェックイン	4	4	3	3	チェックインのスキルアップ	チェックインのスキルアップ
チェックアウト	4	4	3	3	チェックアウトのスキルアップ	チェックアウトのスキルアップ
清掃業務	4	4	3	3	清掃業務のスキルアップ	清掃業務のスキルアップ
夜間勤務	4	4	3	3	夜間勤務のスキルアップ	夜間勤務のスキルアップ
接客マナー	4	4	3	3	接客マナーのスキルアップ	接客マナーのスキルアップ
接客態度	4	4	3	3	接客態度のスキルアップ	接客態度のスキルアップ
接客スキル	4	4	3	3	接客スキルのスキルアップ	接客スキルのスキルアップ
接客知識	4	4	3	3	接客知識のスキルアップ	接客知識のスキルアップ
接客経験	4	4	3	3	接客経験のスキルアップ	接客経験のスキルアップ
接客意識	4	4	3	3	接客意識のスキルアップ	接客意識のスキルアップ
接客姿勢	4	4	3	3	接客姿勢のスキルアップ	接客姿勢のスキルアップ
接客言葉	4	4	3	3	接客言葉のスキルアップ	接客言葉のスキルアップ
接客動作	4	4	3	3	接客動作のスキルアップ	接客動作のスキルアップ
接客態度	4	4	3	3	接客態度のスキルアップ	接客態度のスキルアップ
接客スキル	4	4	3	3	接客スキルのスキルアップ	接客スキルのスキルアップ
接客知識	4	4	3	3	接客知識のスキルアップ	接客知識のスキルアップ
接客経験	4	4	3	3	接客経験のスキルアップ	接客経験のスキルアップ
接客意識	4	4	3	3	接客意識のスキルアップ	接客意識のスキルアップ
接客姿勢	4	4	3	3	接客姿勢のスキルアップ	接客姿勢のスキルアップ
接客言葉	4	4	3	3	接客言葉のスキルアップ	接客言葉のスキルアップ
接客動作	4	4	3	3	接客動作のスキルアップ	接客動作のスキルアップ

### 改善 POINT

- 先ずは被評価者本人が自己評価をした上で、上司と面接を行い、認識の違いがあれば、認識の基になっている事実を確認し、事実に対してそれぞれの認識が適切かを検討する事が望ましい。
- 改善すべき点があれば、本人が自発努力として行う取り組みと上司が支援・指導する取り組みを分けて考えると良い。

### 改善の効果

- 望ましいスキル平均点 3.0 以上に対して 2 点台の社員が 2 名おり、2 人がスキル平均点 3.0 以上に達すると概ね 5 ~ 10% 程度業務効率が高まると思われる。
- スキルアップ対象者 2 名の業務効率が平均で 7.5% 程度高まったと想定して試算。
- 作業時間短縮効果: 2 名 × 40 時間 / 週 × 7.5% = 6 時間 / 週、52 週 / 年 × 6 時間 / 週 = 312 時間 / 年
- 副次効果として、上司と部下のコミュニケーションが良くなった。

この業務改善と1人3役化に向けたスキルマップの見直しによる業務改善を合わせた、人材育成による作業時間短縮効果 年間 312 時間

# 作業改善・標準化で 人材不足解消①



作業改善を進めるうえで重要なことは、まず何がムダか気づくことです。

ムダとは価値を生まないもののことです。接客業では顧客価値（その仕事がお客さまに対する価値提供につながっているか）を重視する必要があります。顧客価値を評価するのはお客様ですから、アンケートなどによって定期的に評価を確認する必要があります。顧客価値の向上につながるサービスはムダと考え、サービスそのものの廃止や、価値提供の方法を変える必要があります。

また、製造業における「7つのムダ」\*という視点なども活用し、日頃から何がムダかを考える習慣をつけましょう。 \*作り過ぎのムダ、手待ちのムダ、運搬のムダ、加工そのもののムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良をつくるムダ

## CASE 1

### 小豆島国際ホテル

地域 四国 所在地 香川県小豆島土庄町銀波浦  
業態 リゾートホテル 客室数 120室 URL www.shodoshima-kh.jp/



#### 改善のテーマ

### 客室整備作業の廃止または見直し

**改善の背景** 客室整備作業の廃止や見直しは、長い間行われていなかったため、廃止含めて業務の見直しを行った。

#### 改善の内容



**改善前** 客室整備作業の廃止や見直しは行われておらず、ムダ、ムリ、ムラが放置されていた。



**改善後** 作業の必要性を再検討して、廃止または見直しを行っている。

廃止	
忘れ物をフロントに届ける	フロントには発見連絡のみ、客室パントリーに保管しておく
急須	使用頻度も少なく、急須を廃止してマグカップとスティック茶に変更し、ハイター消毒(毎日)を削減 <b>実施</b>
シーツ数え	作業負担大きい、姉妹ホテルベイリゾートホテル小豆島では実施していない 業者との員数確認は台帳ベース等でできないか
部屋内資料削減	絵葉書、WiFi表示など廃止検討 拭き掃除に邪魔な絵葉書はフロント、売店に、WiFiは約款冊子、ドアに貼り付け <b>実施</b>
管理者から作業員への電話連絡待ち	チェックアウト、作業進捗指示などパントリーの電話で行っている。移動をなくすため階待ち作業員にビッチを配布
アメニティチェック	使用済み品の確認作業。一目でわかる包装に変更

変更	
浴衣	入れ込みの負担軽減 姉妹ホテルベイリゾートホテル小豆島ではお客様チョイス
茶びつ	ホコリが目立つ お盆などに変更を検討
窓ガラス清掃ロボット	外部に出る窓清掃は危険 安全確保の対策を検討
ベッドメイク	現状はベッドを移動してベッドメイクを行っている 移動無しでも可能な方法(スーパーホテル方式等)を検討

**改善POINT** 廃止したらどんな影響があるか?の検討から始めた。

#### 改善の効果

- ①急須作業の廃止：まずは本館 6 階の特別室 6 部屋で 5 分/日→150分/月=2.5時間/月、30時間/年
- ②部屋内資料削減：10秒/室×110室/日=1,100秒/日=18.3分/日、550分/月=9.2時間、110時間/年
- ③忘れ物をフロントに届けずパントリーで保管：3件/日×5分/件=15分/日、450分/月=7.5時間/月、90時間/年
- ④シーツのカウンタ廃止：12フロア/日×20分/フロア=240分/日=4時間/日、120時間/月=1,440時間/年
- ⑤管理者から作業員への電話連絡待ちロス削減：1分/20コール・件×15件/日=15分/日、450分/月=7.5時間/月、90時間/年
- ⑥アメニティチェックの廃止：現行品の在庫があるうちは廃止できない。

削減効果合計：146.7時間/月→1,760.4時間/年

# CASE 2

## 山陰・安来 さぎの湯温泉 さぎの湯荘

地域 中国 所在地 島根県安来市古川町 478-1  
 業態 温泉旅館 客室数 20 室 URL www.sagino-yusou.com/



### 改善のテーマ

## 客室清掃・備品準備作業の標準化

### 改善の背景

総合サービススタッフとして1人3役で業務をしているため、業務内容が多岐にわたり、出勤者数が少ないと従業員一人当たりの作業負担が大きく、残業時間の増大要因になっていた。たとえば、清掃スタッフとフロントスタッフの分業体制で客室準備を実施していたが、その結果、客室への複数の人の出入りが発生し、多くの作業時間を要するなど、作業効率が恒常的に低かった。また、フロントスタッフが客室準備を行う間、スタッフはフロントを離れるため、フロントの人員配置が手薄になるといったCS低下要因にもなっていた。

### 改善の内容



- 業務の洗い出しをした結果、客室冷蔵庫への補充と在庫管理と中身の入れ替えに時間がかかっていることが分かった。冷蔵庫のチェックと在庫補充・飲料水の交換に館内の往復が発生して時間を取られていた。
- 客室清掃・準備について個人によって仕上げにバラつきがある。特に、マニュアルがなかったため、清掃手順と備品準備にバラつきがあった。



- ①客室冷蔵庫のハードと補充内容の変更
- 冷蔵庫を変更
  - 客室への冷水の提供を廃止し、ペットボトルに変更



- ②清掃のマニュアル化
- 清掃スタッフのそれぞれの清掃業務の内容を確認し、これまで、明文化されていなかった「清掃基本マニュアル」を整備した。



### 改善 POINT

- ①客室清掃を含めた業務時間の短縮には、まずは、最も時間を要している作業を特定すると、削減効果大きい。
- ②マニュアルは最上の冊子を目指すためハードルが高いため、簡易のスタートでも良いので、まずは作成してみる。具体的には、標準的な作業のあり方を作業手順に沿って、作業対象の場所、使用する道具類、作業の手順・方法、注意点を表にする。その際、作業の重要ポイントを画像(写真)で示すとわかりやすい。

### 改善の効果

- ①客室冷蔵庫
- ・毎日1時間30分を要したドリンク補充・冷水の交換作業が無くなり、フロントスタッフの客室への出入りが大きく減少。
  - (定量効果)  
▲1.5時間/日 × 365日 = ▲547時間
  - (定性効果)  
フロントスタッフの作業時間に余裕が生まれたことで、他の業務に時間を活用することができ、人時の有効活用につながった。
- ②清掃のマニュアル化
- (定性効果)  
清掃スタッフの共通認識が生まれ業務やコミュニケーション等が円滑になった。たとえば新人スタッフへの教育がしやすくなるなど、時間的(金銭的)な改善には至らないが、作業性は改善された。

- ①客室冷蔵庫：フロントスタッフの客室への出入りが大きく減少 (547時間/年の減少)
- ②清掃のマニュアル化：業務やコミュニケーション等が円滑になった

# CASE 3

## 能登半島九十九湾 百楽荘

地域 北陸信越 所在地 石川県鳳凰郡能登町越坂 11-34  
 業態 温泉旅館 客室数 27 室 URL www.100raku-noto.com/



### 改善のテーマ

## 清掃作業の効率化

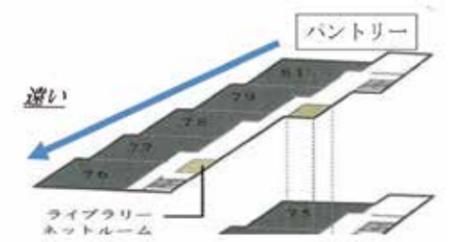
### 改善の背景

パントリーから客室までの移動距離が長いので、清掃作業に関連する運搬作業などの効率化が課題となっていた。

### 改善の内容



- 満室の場合通常パートタイマー6名で作業進行をしている。
- 10:00～業務開始で13:30頃の終了を予定している、しかしながら現状では終わる人もあれば終わらない人もあり、全体的には14:00頃の終了が多い。
- 一部屋当たり33分ほどが平均的な作業時間となっており、1人5ルームの目標を設定しているが現行では平均4.2ルームが精一杯である。
- 客室を終えてからパブリックスペースの清掃に移る状況で、食事場所の器並べに影響する日もある。



- カバー、シーツの回収方法を現行の一部屋ごとではなく、ワンフロア毎に回収する仕組みに変更する。
- 掃除道具の運搬を一回で出来るように容器のサイズを変更する。
- 部屋が空くのを待つのではなく、先に出来る食事処の清掃に人員を配置する。
- 各パントリーの時計を大きくし作業現場から時間の確認が出来るようにする。

(清掃作業効率 UP 用台車)  
 ・自作の台車だと時間がかかるため、市販の棚を利用して移動時間を短縮



### 改善 POINT

運搬用具などは極力市販品を活用する事で、導入のリードタイムとコストを削減することに配慮。

### 改善の効果

- 作業時間(平均33分)のうち移動に要する時間が、5分強かかっていたが、台車導入後は平均2分30秒程度に短縮できた。
- これは事前準備作業の湯呑、急須などの備品を積み込んでいることも大きな要因であった。
- 小型の物を各2台各フロアに配置をしていく事にした。
- 導入後は意識が変わり効率的な動きを問題視するようになってきている。
- 今後は定期的なミーティングの中で更なる改善を進めて行く。

作業時間の短縮：(移動時間 5分から 2.5分に短縮) 2.5分/室 × 16室 × 90% × 365日/年 = 13,140分/年 = 219時間/年

# 作業改善・標準化で 人材不足解消②



作業改善を行っても、改善後の作業方法が確実に実施されなければ、改善効果が期待できません。そこで、重要になるのは、改善後の作業を標準化することです。標準化のためのマニュアルの作成にあたっては、誰がやっても、できればや作業時間が同じ結果になるよう動作レベルまで詳細に記述することが必要です。また、わかりやすくするために、作業内容に合わせた画像や動画の活用も効果的です。そして、マニュアルができたなら、トレーニングによって、習熟化を図ります。未習熟のままでは、作業方法にバラツキが生じ、結果が安定しません。さらに、マニュアルが守られているかを定期的に管理監督者が確認することが大切です。

## CASE 1

### 佳翠苑 皆美

地域 中国 所在地 島根県松江市玉湯町玉造温泉  
業態 温泉旅館 客室数 118室 URL www.kasuien-minami.jp/



#### 改善のテーマ

### 喫茶ラウンジにおける破損物の削減

#### 改善の背景

お客様到着時にロビーチェックインを実施しており、その際、お茶と甘味ものをご提供している。毎日 200 名前後のお客様に常時 2 名体制で行っており、出し下げが忙しい。ベテラン社員の退職に伴い、メンバーが一押し、高卒新入社員とパートスタッフによる業務となった為、容器の破損が激増した。

#### 改善の内容



##### 問題の要因

- 人** 面倒臭い/早く出して早く片付けたい(横着心) 集中すると焦る/緊張して手が震える
- 物** カップ(器)が不安定で運びにくい トレイが滑りやすい

- 方法** 器を重ねすぎる/一度に多く積み過ぎる 乗せ方が不安定/取扱いが雑 コンテナへの積み方が悪い サイドテーブル以外の所に置く



なぜ容器が  
破損するのか

不安定な置き方や雑な扱いが見られた。



トレイの重ねすぎやコンテナのズレ。



1. 作業マニュアルの見直し(新ルールの作成)
2. 業務検定の実施
3. 破損管理と備品管理の徹底
4. 破損事例の原因チェックと対策の実施管理
5. カウンター内床面に緩衝用マットの設置
6. ピーク時の応援体制の確立

#### 改善 POINT

- 破損額を月 5,000 円以内とする目標値を設定した。
- 再発防止のための標準化を行った。

#### 改善の効果

改善前：月平均 22,100 円の破損 改善後：月平均 3,340 円の破損

1ヶ月あたり平均 18,760 円の破損額の削減となった

# CASE 2

## 奥道後 壱湯の守

地域 四国 所在地 愛媛県松山市末町 267  
 業態 温泉旅館 客室数 240室 URL www.okudogo.co.jp/index.php



### 改善のテーマ

## 5Sによる作業環境の改善

### 改善の背景

現状のフロント業務において、まだマニュアル化できていないものがあり、又フロント周辺の整理整頓ができていないために、時間のムダや移動のムダが発生している。今後さらに1人3役化を進展していくためには、これらの問題点を解消していく必要がある。

### 改善の内容



#### ① 館内照明

フロント周辺の天井などには照明器具がたくさん設置されており、スイッチもたくさんあるが、どのスイッチがどの照明器具のものなのか、マニュアルがないため、理解している従業員は少なく、そのため暗いのに点灯できて

いなかったり、明るいのに消灯できていなかったりという状態が発生し、お客様にご迷惑をかけた。電気がムダになっていた。

#### ② 遅番から早番の引継ぎ

以前はフロントには宿直勤務があり、チェックイン・アウトは同じスタッフで対応して

いたので、引継ぎの重要性は高くなかった。現在は宿直がなく、遅番・早番に分かれているが、十分な引継ぎを行っていないため、同じことをお客様に聞いたり、対応が後手に回ってしまったりすることがある。何をどこまで引継ぎすれば良いかわからない状況である。

#### ③ 鍵の保管場所

フロント内に、館内施設用の鍵が何か所かに分けて保管されているが、どの鍵がどこに保管されているかわかるようになっておらず、探すのに時間がかかってしまう。1人3役をしているスタッフは、業務上必要でも覚えることができない。



#### ① 館内照明

照明のスイッチに新たに①-⑮の番号を振り、それを使って点灯・消灯マニュアルを作成。また各照明器具の写真を撮り、マニュアルと一緒にファイリングを行った。



玄関照明スイッチ



お客様情報カードの作成



フロント周辺照明



キーBOXを壁に設置

### 改善POINT

「この人でないとわからないから、誰でもわかるへ」を念頭にした改善と、スタッフから聞こえてくる困っていることに、優先順位をつけて改善活動を実施したことで、理解・協力を得やすかった。

### 改善の効果

#### ① 館内照明

マニュアルを作成したことにより、誰でも照明の点灯・消灯ができるようになった。照明のスイッチが分からないことによる消し忘れがなくなり、節電の効果も期待できる。従来は照明の操作の指導については、マニュアルはなく口頭のみ行っていたため、定着に時間がかかっていたが、マニュアルを作成したことにより、その時間を短縮することが期待できる。

#### ② 遅番から早番の引継ぎ (お客様情報カードの作成)

遅番、早番の従業員とも、引継ぎの重要性をより意識するようになり、情報の共有が進んだ。お客様のチェックアウト時の会話のネタにもなっておりスムーズな対応ができ

るようになった。また紙ベースで、記録して保管できるようになった。

#### ③ 鍵の保管場所 (キーBOXの設置)

定位置が決まったことにより、鍵を探す時間が短縮できた。また保管場所のひとつは足元にありしゃがむ動作が必要であったが、キーBOXを壁に設置したため、不自然にしゃがむ動作が排除できた。探す時間は平均10秒程度のため1日5回程度使用×10秒×365日=18,250秒=304分=年間5時間程度の削減が可能となった。改善時間数だけ見れば、それほど大きなものではないが、鍵を取り出す際に、迷うことなく、イライラせずにスムーズに出せるという意味で効果は大きい。

- ①館内照明：誰でも照明の点灯・消灯ができるようになった
- ②遅番から早番の引継ぎ：情報の共有が進んだ
- ③鍵の保管場所：鍵を探す時間が短縮できた

# CASE 3

## 新鉛温泉 結びの宿 愛隣館

地域 東北 所在地 岩手県花巻市鉛字西鉛 23 番地  
 業態 温泉旅館 客室数 102室 URL www.airinkan.com/index.html



### 改善のテーマ

## ご案内作業時間の短縮

### 改善の背景

チェックイン後の客室までの案内は、個々の能力に頼る部分が多く、サービスの統一感がないうえ対応時間もまちまちであるので、サービスの統一と案内作業時間の短縮を図りたいとの認識があった。

### 改善の内容



- ①ご案内トークは概ね統一されていたが、順番や言い回しが違う。
- ②エレベーターの中で無口になる。
- ③新しいサービスを強調しすぎる。
- ④お客様に大事なことをしっかりと伝えきれていない可能性がある。



#### ①ご案内の順番マニュアル(フロントルールマニュアル)を作成した

1週間かけて全員(20人)につき2~3回指導係として同行し、案内時間を計測した。その後、リーダーを集めマニュアルを検討し統一した。

#### ②ビデオマニュアルを作成した

口頭の指示や紙のマニュアルではわかりづらい、説明の際に立つ位置や、ふすまの開け閉めの所作などがビデオでは一目瞭然である。忙しい中、先輩に聞きづらいときにも見て確認する事が出来る。



### 改善POINT

マニュアルの整備により意識的なスピードアップ・時間の有効活用に向けて現場が取り組みだした点では効果があった。しばらくデータをとって観察し、実質的な効果測定を継続するとともにマニュアルや閲覧データなどを常に更新して最新・ベターな環境を維持していく。お客様の評価アップ事例などは現場にフィードバックしていく。

### 改善の効果

改善前は、ご案内作業時間の平均は、8分32秒であった。

改善後の作業平均時間は、7分48秒となった。

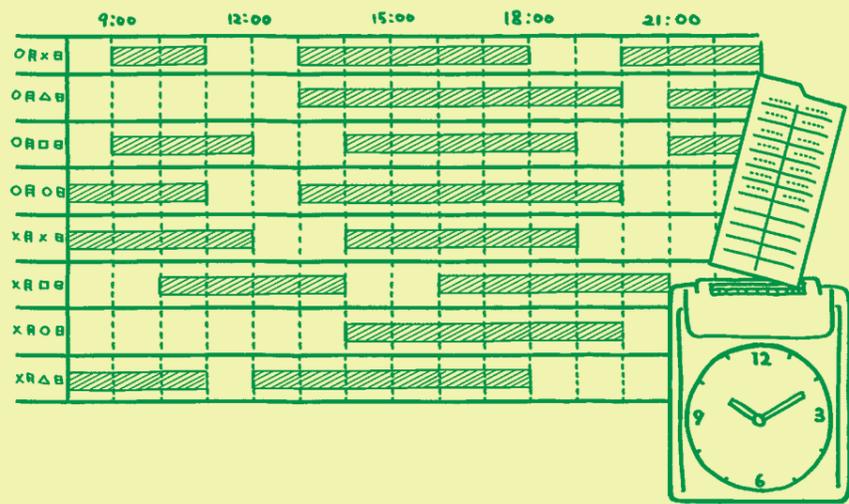
1組当たり、平均44秒の短縮を実現した。

44秒×65組×365日=17,398分÷290時間/年の労働時間削減となる。

繁忙期には事務方も案内の手伝いができるようになった。ヘルプ体制ができたのでお客様を待たせる時間が短縮された。

お客様1組当たり、平均44秒の短縮を実現した 年間290時間の削減

# シフト改善で 人手不足解消



シフトの改善は、まず作業の工数、つまりその作業にかかる標準作業時間をしっかり把握することから始まります。標準作業時間を把握した上で、適正な人員配置を行います。

しかし、ホテル旅館の場合は、客数などによって作業量が変わるため、前日、あるいは当日にならなければ、その日の作業時間を算出することができない場合があります。こうした流動性に柔軟に対応するための対応策についても、あらかじめ決めておくことが大切です。

シフトの改善は、人員配置のムダを省くだけでなく、特定のスタッフにかかる負荷を軽減することにもつながります。ぜひ、シフト改善も検討してみましょう。

## CASE 1

### 湯田中温泉の宿 あぶらや燈千

地域 北陸信越 所在地 長野県下高井郡山ノ内町大字佐野2586の5  
業態 温泉旅館 客室数 35室 URL www.aburaya-tousen.co.jp/



## 改善のテーマ フロント係および仲居係のシフト編成の改善

**改善の背景** 2年前にフロント係と仲居係の間の1人3役化を導入した。これに伴いシフトについてもフロントと仲居の両方を掛け持ちさせることとなった。しかし、シフト編成が複雑になったことから、シフト完成日が勤務日の1~3日前と間際になっている。また、シフト編成者および従業員の両方にとって1人3役化のシフトの負担感が生じており、解決を要する状態である。1人3役化を導入したことは前進であるが、これを定着させるための具体的なシフト編成の合理化や改善には至っていないことが背景である。

### 改善の内容



#### 1. シフト編成担当者の実態

●フロント係、仲居係双方の能力を詳細に把握しているのはフロントリーダーであり、シフト編成はフロントリーダーだけが担当している。このため1人3役の編成はフロントリーダーの個人的なノウハウに依存することにとどまっている。●シフト編成をフロントリーダー1名だけが取り行っており、同リーダーへの負担が集中し、シフトの作成が遅れる場合がある。

#### 2. シフト編成時期の実態

●シフト編成を行うのは勤務日の1~3日前で直前である。このため結果として公休未取得が生じる一因となっている。また、1人3役化推進のためのOJTも実施しづらくなっている。

#### 3. シフト必要人数の実態

●シフトに入れる人数基準、標準シフトが不明確である。



#### 1. シフト時間のパターン化

以下に示すシフト時間のパターン化を行い、シフト編成の合理化を図った。

#### (1) フロントのシフトのパターン

- ・C 7:15~10:15(会計)、13:45~19:15(チェックイン入力、30分休憩あり)
- ・B1 8:30~11:30、15:30~21:00(入込表作成、30分休憩あり)
- ・B2 8:30~11:30、15:30~フロント、18:00~仲居
- ・A 8:00~11:00、14:30~20:00、派遣社員用

#### (2) 仲居のシフトのパターン

- ・全員一律で7:00~9:00仲抜け後に15:00~21:30(30分休憩あり)
- ・午後14:30早出の場合は0.5時間の残業代支給

#### 2. 標準シフトの確定

その日に入れるシフト人数を改めて検証し、以下のとおり確定した。従来よりもやや少な目の人数で確定出来た。

#### (1) 仲居係のシフト基準

- ・夕食 宴会は客15名で係1名/個室は3~4室で係1名
- ・朝食 バイキング; 客~60名係3~4名、~70名4名、70名~5名/個室; 客~60名係2~3名、~70名3名、70名~4名

#### (2) フロント係のシフト基準

- ・午前 満室C2名・B4名・計6名、70名未満C2・B2~3名・計4~5名
- ・午後 満室C2名・B4名・計6名、70名未満C2・B2~3名・計4~5名

#### 3. シフト編成の時期と担当者の見直し

- ・以下のとおりシフトを作る時期の早期化を図った。
- ①公休については予め1ヶ月分の希望日を聴取し、重要性を勘案して一人当り月4日間程度を月初に割り当てる。
- ②1週間前にホテルシステムの予定情報を抽出し、その時点でシフトの概要を作る。
- ③3日前に予定情報を抽出し直し、シフトを調整する。
- ④当日2食付予約が入った場合にはその日にシフトの変更を行う。
- ・シフト編成者については、これまでフロントリーダーだけの体制を改め、8月からは仲居リーダーと予約係リーダーの2名が協力してシフト編成を行うように変更した。

#### 4. 能力開発の併進

- ・フロント係および仲居係の間の相互業務習得を進め、誰でもいかなるシフトでも入れるように取り組んでいる。

### 改善 POINT

- ・1人3役化のための能力開発を先行実施する必要がある。
- ・シフトの類型化、パターン化を作り、ある程度機械的にあてはめることが出来るようにする。・一人の管理者にやらせるのではなく、数人でシフト作成を担当出来るようにする。

### 改善の効果

(定量効果)

#### ②公休取得の推進による定量(労働時間短縮)効果

- ・現状のフロント・客室係11名の公休日数=月6日×11名=66日×12ヶ月=年792日
- ・今後のフロント・客室係11名の公休日数=月7日×11名=77日×12ヶ月=年924日
- ∴労働時間短縮効果=(改善後公休総数924日-現状公休総数792日)×1日労働9時間=年間1,188時間

#### ③作業時間の改善効果

- ・現状のフロント・客室係11名の総労働時間=月250時間(推計)×11名=2,750時間×12ヶ月=33,000時間
- ・改善により少なくとも3%の時間短縮が見込まれることから、今後のフロント・客室係11名の総労働時間=月250時間×0.97×11名=2,668時間×12ヶ月=32,016時間
- ∴改善時間数=32,016時間-33,000時間=年間▲984時間
- ∴改善時間合計=①+②=▲2,172時間

- ①シフト編成作業の合理化によるシフト編成時期の早期化
- ②これによる公休取得の推進
- ③シフトに入れる人数基準の確定による作業時間の改善
- ④シフト編成者の複数名化による業務負担の分散

# CASE 2

## 豊田プレステージホテル

地域 中部 所在地 愛知県豊田市喜多町4丁目28番地  
 業態 ビジネスホテル 客室数 115室 URL www.prestige-hotel.com/



### 改善のテーマ

## 清掃時における適正業務時間と人員(メンバー構成)の検証

#### 改善の背景

【業務時間】1名1室30分計算で、清掃人員を割り出していたが、備品のお部屋入れをなくし1工程カットとなったため、従来の目標業務時間でよいのか疑問である。  
 【人員(メンバー構成)】メンバーにより業務時間にバラツキが生じている理由を探る。

#### 改善の内容



【業務時間】工程をカットしても、時間削減との関係はあまりなく、時短になったということではなかった。工程カットで、スタッフは楽になったとは言っても、時間の削減をしようという認識はないので、目標終了時間の設定を明確にする必要がある。また、フロントの清掃指示を的確に、動線にムダのないように指示することが必要である。  
 【人員(メンバー構成)】出勤や休みがほぼ希望通りになるため、人員が不足していても、予定を繰り合わせる事ができないため、終了時間にバラツキが生じている。業務時間のバラツキは、人員の技術習得のバラツキと連動している。清掃スタッフに数値で示し、バラツキの理解を得る。シフト決めは、全員の予定に合わせて組んでいたため、バラツキが生じる。  
 【客室備品の配置】毎日決まった場所へ保管し、業務開始時に必要分取り出し、業務を開始していたため、途中で追加が必要な物が入った際に保管場所まで取りに行く必要があった。



【業務時間】日々の目標終了時間設定を明確に伝える。土曜日の休日にお部屋で滞在されるお客様に、事前に希望の清掃時間を尋ね、清掃スタッフと打ち合わせをし、動線を考えることを徹底した。事前情報を得て、現場に即座に伝える。  
 【人員(メンバー構成)】シフト組を、5年以上勤務のベテラン、3年から5年勤務の中堅、1年から3年勤務の新人、1年未満の若葉マークとグループを分け、その中で、日々の出勤者を決定し、業務において、スキルのバラツキがないように、できるだけ均一になるようにシフトを組む。部屋数に対して、出勤人数の過不足をさらに調整した。  
 【客室備品の配置】各階業務用エレベーター前に棚を設ける事により、必要な備品が各階に設置できることで移動にかかる時間の削減に繋がった。

宿泊日	清掃日	清掃員人数	1人あたりの清掃室数	清掃時間
10月29日	11月1日	8	10	9:00
11月1日	11月2日	9	11	9:30
11月2日	11月3日	9	11	9:00
11月3日	11月4日	11	10	9:10
11月4日	11月5日	7	16	9:00
11月5日	11月6日	10	9	9:10
11月6日	11月7日	11	9	9:30
11月7日	11月8日	10	10	9:00
11月8日	11月9日	9	11	9:30
11月9日	11月10日	11	9	9:00
11月10日	11月11日	9	12	9:30
11月11日	11月12日	8	11	9:30
11月12日	11月13日	10	9	9:30
11月13日	11月14日	7	12	9:40
11月14日	11月15日	10	10	9:30
11月15日	11月16日	11	9	9:00

#### 改善POINT

この数字を清掃スタッフに開示し、表の存在や簡単な見方のみミーティングで報告をした。数値化されることで、客観視でき、気づきもあった。ただ、業務実績時間のみを追求し、早さだけで業務を行うと丁寧さに欠け、また業務目標時間をおろそかにすると経費の節約や業務効率を無視したような業務となるため、時間管理はセクション同士で考えていく必要がある。  
 効率アップは、業務マニュアルの見直しもあるが、やはり業務する者同士のよい人間関係構築も欠かせない。相互理解をし、尊敬し合うより良い風土から、より良い仕事が生まれる。ミーティングの中に、コミュニケーション能力向上やチームワーク力が養える内容を盛り込みたい。出勤者を技術習得別に出勤日をやり繰りし、業務の均一化、勤務時間の一定化を図りたい。今後、清掃の特記事項なども記録に残し、原因を追究し、改善に努めたい。

### 改善の効果

【業務時間】ミーティングで中間発表をし、数値で見える化したため、前半の反省により、業務時間が当初の予想よりも削減できている。お客様とフロントとのやり取りも功を奏した可能性がある。  
 【人員(メンバー構成)】業務時間同様、数値の見える化により、部屋数の増減を考慮し、出勤調整をしてくれた。協力し合い、業務することで、翌日以降の出勤にも弾みがつく。グループ分けは、すでに予定があり、うまくいかなかったが、2か月先のシフト組をすることで、プライベートの予定調整をお願いし、緊急でシフトに穴があく場合は、双方で相談の上、交代することとした。

【業務時間】業務時間が当初の予想よりも削減できている(一月当たり22.5時間の削減と推定)  
 【人員(メンバー構成)】部屋数の増減を考慮し、出勤調整をしてくれた

# CASE 3

## 湖楽 おんやど 富士吟景

地域 関東 所在地 山梨県南都留郡富士河口湖町浅川132  
 業態 リゾート旅館 客室数 33室 URL www.fujiginkei.jp/



### 改善のテーマ

## 5時半会議(夕方の機能横断型調整会議)

#### 改善の背景

- 食事提供時間を①18時 ②18時30分 ③19時最終で運用しているが、メインの食事会場については①18時 ③19時の2回で運用しているため、時間がどちらか一つに集中してしまうことがある。
- 限られた人数で運用していると、2~3分で出すべきファーストの飲み物提供をするまでに時間がかかってしまい、お客様にお待ち頂くことになる。
- 当日の現状把握をし、どの会場で人が不足しているか、知る必要があった。

#### 改善の内容



- 当日、ご宿泊頂くお客様の食事会場等の把握はできているが、食事時間が集中していると分かっているにもかかわらず、自分の持ち場を離れてまで、自主的に別の部署のフォローはできなかった。



- フロント、接客係の責任者が毎日17時30分にフロントに集まり、食事会場に忙しい時間がある場合フロントにフォローの要請等を行う。逆に未着のお客様が多い場合は、接客係に客室案内のお願いを要請しておく。
- 「5時半会議」と称して最終打ち合わせを行う。会議を行うことにより、お客様にお待ちいただくことが少なくなり、また、より良いサービスが出来るようになった。
- いきなりヘルプを頼まれるよりも準備ができる。
- 各自、自分がこの時間に何をすべきかが明確になった。



#### 改善POINT

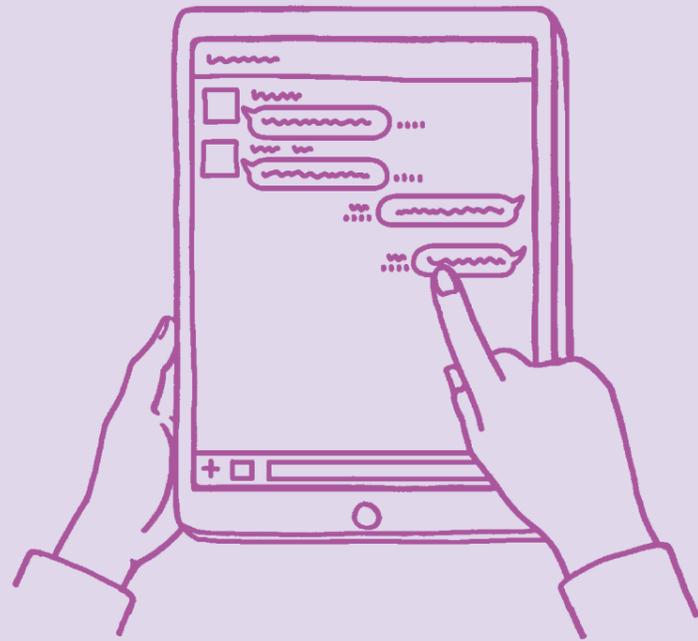
顧客視点とムダの排除に向けて、機能横断的な協力・連携。採用時にフロント係の者も他部署を手伝うことを説明している。

### 改善の効果

- 今まで3名もしくは4名での食事提供だったが、フロントより、1名ないし2名がフォローに行くことが出来ているので、15分程度の時間短縮はできている。

作業時間の短縮：15分/日 × 365日/年 = 5,475分/年 = 91.2時間/年

# IT化・機械化・道具化で 人手不足解消



ホテル旅館業界は、何でも人がやるのが当たり前という考え方があります。人手不足を解消していくためには、お客様の対応など、人だからこそできること、バックヤードの作業など、必ずしも人がやらなくていい作業を切り分けする必要があります。

その上で、他業界と同様に、機械化・IT化による、効率アップを考えていきましょう。ご紹介した事例のように、大きなコストをかけなくてもできることは、まだまだたくさんあります。ぜひ、機械化・IT化による効率化を検討してみてください。

## CASE 1

### 京の宿 綿善旅館

地域 関西 所在地 京都府京都市中京区柳馬場通六角下ル  
業態 観光旅館 客室数 27室 URL www.watazen.com/



#### 改善のテーマ

### タブレットを活用した顧客情報の共有

#### 改善の背景

現在、大広間での朝食時の布団あげ、チェックアウト時の客室のメンテナンスについて、フロントからパントリーへ連絡、あるいは、各フロアの客室担当者が1階フロントへ電話連絡で確認しているが、フロント担当がお客様の対応を行っている際は、目の前のお客様への対応が優先されるので、電話に出られないことも多い。

#### 改善の内容



上記の場合、各フロア担当者が1階のフロントへ出向いて確認して、各フロアに戻るが、各フロアからそれぞれの時間は異なるものの、平均して約3分ということである。これが平均して1日に8回程度ある。パントリーのエレベーターがすぐに使えればよいが、必ずしも使える状態にない(他のフロアで使っている)場合もある。時間のムダとともに、階段の昇り降りをする体力のことも考えると効率が悪い。また、チェックアウト時、フロントのお客様の前で電話のコールが何度も鳴り、お客様の耳障りとなっていた。



各フロアのパントリーにタブレット (iPad) を設置し、LINE の機能を使って朝食時の布団あげやチェックアウト後のメンテナンスに入ることができるかの連絡・確認が取れるようになった。LINE の「既読」機能で連絡を受け取っているかの確認も取れるので、わざわざ電話で確認する必要もない。



#### 改善 POINT

これらの課題を解決するには、高額なインジケータやインカムの活用も多いと思うが、インカムは無線の届く範囲がやや狭く、鉄筋の建物内ではさらに狭くなるのが欠点である。それに比べ、スマホのLINE はつながりやすいし、「既読」機能で確認できるので、記録にも残る。

#### 改善の効果

情報機器に不慣れな方向けの使い方のマニュアルも作成した。誰でもわかりやすく、使い易い仕組みなので、各担当者もスムーズに使ってもらえるようになった。また、客室マニュアルや、フロント業務のマニュアルもタブレットに入れているので、連絡用のツールだけに終わっていない。

1日24分、1か月で12時間、1年間で144時間+体力のムダ使いの削減

# CASE 2

## 新鉛温泉 結びの宿 愛隣館

地域 東北 所在地 岩手県花巻市鉛字西鉛 23 番地  
業態 温泉旅館 客室数 102 室 URL www.airinkan.com/index.html



### 改善のテーマ

## コンベンションホールの清掃時間の短縮

#### 改善の背景

コンベンションホール「天神」(500 m<sup>2</sup>)にて、30 種類以上の料理をパイキング形式で提供。ホールが広く、掃除機を移動させながらの掃除に、時間と労力がかかっていた。

#### 改善の内容



写真の掃除機を利用した掃除していた。コンセントの位置が限られているため、プラグの抜き差しのための移動や、テーブル、いすの足に引っ掛かったコードを外すなどのムダな時間がかかっていた。



「生産性向上ワークショップ」に参加して、他の旅館の取り組みを参考に、背負型の掃除機を購入し、掃除をするように変更した。導入当初、本体は軽いが意外とバッテリーが重いという意見があったが、説明書通りの掃除機の正しい背負い方をするにより解消した。



#### 改善 POINT

<掃除のやり方・状況の確認>現状の掃除のやり方、苦労している点を現場で確認する。

#### 改善の効果

コンベンションホールの清掃時間  
一人で 60 分かかっていたものが、40 分に短縮(20 分の短縮)  
20 分 × 365 日 = 7,300 分 ÷ 60 = 122 時間  
年間 122 時間の労働時間の短縮となった。

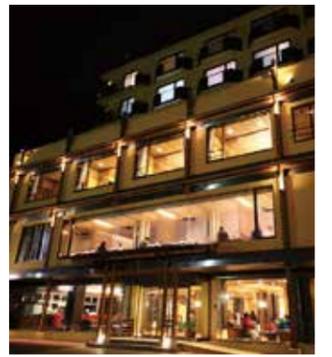
なお、確かに時間的には早くなったが、作業量は同じであるので作業者の疲労には留意が必要である。

年間 122 時間の労働時間の短縮

# CASE 3

## 湖楽 おんやど 富士吟景

地域 関東 所在地 山梨県南都留郡富士河口湖町浅川 132  
業態 リゾート旅館 客室数 33 室 URL www.fujiginkei.jp/



### 改善のテーマ

## 手書の宿泊日報をデータベースで落とし込み、エクセルにて作成

#### 改善の背景

日々の宿泊日報を手書きで作成するのは、重要だが手間が掛かり、煩雑な仕事であった。

#### 改善の内容



ベテランの社員が日々の宿泊日報を手書きしていた。部屋タイプが全て異なるため、変更が生じた場合はパズルのような状態となるので、変更が多い場合は一から作り直したほうが早い。また、手書きでは字が読めない場合もある。



データベースで落とし込み、エクセルにて作成。作業時間の短縮を図ることに成功。名字が同じお客様に色をつけたり、複数の部屋にまたがる同じグループの方を同じ色にしておくなどできる。複雑な変更も数分でできるようになった。



#### 改善 POINT

重要だが煩雑な業務こそ IT 化が必要。逆に年賀状や手紙は手書きにこだわっている。

#### 改善の効果

一日分記入するだけで、予約台帳から宿泊台帳に記入するのに、30 分~40 分はかかる。今は、インチャージから情報を抽出し、事務的に当て込むので 15 分程度。

時間の短縮 : 15 分 / 日 × 365 日 / 年 = 5,475 分 / 年 = 91.2 時間 / 年

# 5S・3定で 生産性向上



5Sとは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」のことですが、まずは「整理」し、次に「整頓」を徹底して行うこと(2S)がポイントになります。

整理とは、「要るものと要らないものを分けて、要らないものはその場から取り除く」ということです。整理により作業スペースが広くなり、仕事の効率が高まります。

整頓とは、「探さず、よく使う物はより近くに、出し入れしやすく、場所をとらない置き方をする」ということです。

整頓のポイントは3定で、何を(定品)、どこに(定位置)、いくつ(定量)保管するかを決め、表示することです。

5S・3定は、継続することが重要です。全員がそれぞれの職場で少しずつでも進めていくことで大きな効果が生まれます。

## CASE 1

### 小豆島国際ホテル

地域 四国 所在地 香川県小豆島土庄町銀波浦  
業態 リゾートホテル 客室数 120室 URL www.shodoshima-kh.jp/



#### 改善のテーマ

#### 食器の収納位置の明確化

#### 改善の背景

宴会場裏動線には①宴会場のパントリー②食器棚③倉庫④調理場の作業場(繁忙期)⑤バックヤードの主通路と多くの機能があり、また関係者が多く、レイアウトの変更には利害の調整が必要であった。

#### 改善の内容



改善前

宴会準備の際、食器棚から大量の食器を取り出すが、表示と中身が異なっていたり、収納位置がバラバラで効率が悪かった。



決められた場所に置くよう徹底しましょう



扉を開けてみると・・・



表示と中身が全く異なっていた



改善後

関連する食器を一か所にまとめ、女性でも運びやすいサイズの籠に収納し、食器棚の扉に写真を貼った。どの食器棚に何の食器が入っているかをまとめた表を作成した。



収納場所の検討



収納場所の表示と収納状況

#### 改善 POINT

食器棚の中身の見える化と5S、3定の徹底。  
作業者の立場に立った改善。

#### 改善の効果

削減効果：削減された食器の出し入れ時間 1.5分/回 × 食器の出し入れ 100回以上/日 = 150分/日 = 2.5時間/日、75時間/月、900時間/年

収納も取り出しも迷わずに効率的になった(900時間/年の削減)

# CASE 2

## 愛知・蒲郡温泉郷 天の丸

地域 中部 所在地 愛知県額田郡幸田町大字荻字遠峰 10  
業態 温泉旅館 客室数 37 室 URL www.tennomaru.net/



### 改善のテーマ

## 発注点管理による備品在庫の見える化

#### 改善の背景

- 備品を探すことがありムダを感じていた。
- 備品使用時に在庫切れによる欠品が発生することがあり、業務が滞ることがあった。

#### 改善の内容



- 5 S・3 定が不明確でどこに何があるか誰でも分かる状態ではなかった。
- 備品毎の発注数量の基準、発注担当者、発注状況が不明確だったため、発注漏れによる欠品が発生していた。備品欠品により業務が滞り生産性の低下を招いていた。



1. 置場表示による定置化
  - 置き場に備品名をラベル表示して、誰が見ても分かるようにした。
2. 発注点管理による欠品防止
  - 発注基準(発注時期「残り〇個になったら」、発注数「〇個発注する」)をラベルに表示して見える化した。これにより使用者が確実に発注担当者へ依頼できるようになった。
  - 発注担当者、発注先をラベルに表示して見える化した。
  - 発注依頼日を水性ペンでラベルに日付記入することにより、発注状況を見える化した。これにより発注漏れやダブル発注を防止できるようになった。
  - 調理場倉庫の在庫の見える化も実施した。今後冷蔵倉庫でも実施したい。



名称	フリザーブド(小)	
発注数	5個	発注数 4個
発注日		発注日 3日
発注担当者	伊奈さん	依頼中 依頼日( / )
発注先	残2個	備考 風の谷の電でも使用

#### 改善 POINT

複数の関係者が使用する消耗備品など探しのムダや、発注漏れによる欠品のムダが発生しているところから導入すると抵抗が少ない。

#### 改善の効果

- ① 欠品だけでなく過剰在庫も防止された。
- ② バックヤードで探す時間が減り、お客様対応に時間を使えるようになった。

探し時間、欠品による業務停滞時間など推定 1 時間 (月間) の削減効果

# CASE 3

## 花巻南温泉峡 湯の杜 ホテル志戸平

地域 東北 所在地 岩手県花巻市湯口字志戸平  
業態 温泉旅館 客室数 180 室 URL www.shidotaira.co.jp/



### 改善のテーマ

## 食器棚の改善による労働時間の短縮 和食処「又三郎」の冷蔵庫・冷凍庫の変更による労働時間の削減

#### 改善の背景

- 食器棚の中が見えないため、洗浄後の食器片付けの効率が悪いという非効率性を感じていた。
- 冷蔵庫・冷凍庫の配置が悪く、庫内の食材を取りに行くのに無駄が多いと感じていた。

#### 改善の内容



食器棚は扉で閉じていて、食器名を貼っているが、中は見えない状況であった。また、食器棚を開けると、往來のスペースがなくなってしまう状況であった。

冷蔵庫・冷凍庫の配置位置が良くない状態であった。また、容量が小さく、入りきらないものは、別の場所にある冷蔵庫に保管していた。



扉を撤去し、ロールカーテンを設置した。これにより、業務中は食器棚の中を見えるようにした。また、ロールカーテンのため、往來スペースも確保することができた。

冷蔵庫と冷凍庫が設置されていた場所に、調理場スペースの別の場所にあった容量の大きな冷蔵庫を設置した。大きな冷蔵庫を設置したため、今まで入りきらなかったものを別の場所の冷蔵庫に取りに行く時間が短縮された。



#### 改善 POINT

- ① 費用をかけない：あまり費用をかけないで改善することを心掛けた。
- ② 現場の意見：現場スタッフと議論して決定したため、現場は変更にも協力的であった。

#### 改善の効果

##### ● 食器棚の改善

往來困難時間の短縮

11 回 / 1 時間 (サンプリング調査) × 9 時間 × 5 秒 (往來困難時間) = 495 秒 / 日

11 回 / 1 時間 (サンプリング調査) × 9 時間 × 3 秒 (開閉時間) = 297 秒 / 日

(495 秒 + 297 秒) × 365 日 = 80 時間 / 年

##### ● 冷蔵庫・冷凍庫の変更

別の場所の冷蔵庫に取りに行く時間 = 1 時間当たり 529 秒

529 秒 × 9 (時間) = 4,761 秒 4,761 秒 × 365 (日) = 483 時間 / 年

食器棚の改善：80 時間 / 年の労働時間短縮  
冷蔵庫・冷凍庫の変更：約 483 時間 / 年の労働時間短縮

# 水光熱費の削減



近年個人客にシフトした温泉旅館は、インフラが営業形態に合わないことから、水光熱費が売り上げの10%前後に高騰し経営を圧迫しています。具体的には次の3つの問題があります。①水光熱費を把握していない ②管理者が不在 ③設備システムに欠陥があるか、間違った運用をしている。その解決策として IT を活用し、宿泊人員と水光熱費をリアルタイムで見える化することによりムダを見つけ、カイゼンを進めます。また、お客様の期待度の高い食事についても、旅館ほど食べ残しの多い飲食業はなく、食器洗浄まで含めて生産性向上が必要です。旅館を科学して生産性向上…これからは経験と勘だけでなく数字を見ながら働き方を改革し、生産性向上を目指しましょう。

## CASE 1

### 湯田中温泉の宿 あぶらや燈千

地域 北陸信越 所在地 長野県下高井郡山ノ内町大字佐野2586の5  
業態 温泉旅館 客室数 35室 URL www.aburaya-tousen.co.jp/



#### 改善のテーマ

### 食器洗浄の合理化

#### 改善の背景

食器洗浄は夜遅くまで作業が掛かり、また湯を使い過ぎるなど管理上盲点になりやすい。残飯処理、前洗い、洗浄、食器収納の作業を効率的に行い、各担当に手待時間が出ないようにスムーズに連携することが重要。

#### 改善の内容



①調査により食器洗浄での給湯量が標準よりかなり多いことが分かりカイゼンを検討。



- ①事前に残飯払いをして食器洗浄機で連続的に洗う準備をする。そして食器を入れる人と取る人の連携を良くする。
- ②浸漬槽では必要なものだけ手洗いし、漬け洗い、余分な手洗いを無くす。
- ③小さな器は溜め洗いした後かごに入れて食洗機で仕上げる。
- ④流水洗いを減らし、流水洗いの水栓には節水器具を設置。



#### 改善 POINT

- ①該当食数、食器数と作業内容を分単位で記録に取る。
- ②食器洗浄機の稼働時間から給湯使用量を算出。
- ③1食当たりの人時計算、使用給湯量を計算し、カイゼン目標を立てる。

#### 改善の効果

- ①流水洗いがほぼ無くなった。
- ②浸漬槽では必要な器だけ、必要に応じて洗う。
- ③人員配置が作業内容に応じてフレキシブルに対応し、スケジュール管理が出来る。

1食当たりの給湯使用量が13リットルから10リットルと大幅に減る

# CASE 2

## ホテルグランメール 山海荘

地域 東北 所在地 青森県西津軽郡鯉ヶ沢町大字舞戸町字鳴戸1番地  
業態 温泉ホテル 客室数 80室 URL www.hotel-grandmer.com/



### 改善のテーマ

## IoTによる日々の水光熱費の見える化

### 改善の背景

客の入込数に関係なく、担当者は決まった作業をしている。幾つかの作業が重なると、電力デマンドを超える。また、使用していない時間も、動力が動き、ボイラーが燃える。現実の施設は多数の人手で動かし、多数の人の目で見られているが、その量は判らない。その時々の使用量と在館客数との関係を、全員に見える化することで、これまで見えなかったムダが見つかる。

### 改善の内容



改善前にはカイゼンの方法は、設備担当から意見がだされ経営者から指示される。カイゼンを実行する社員には、理解されていない。



社員エレベータの横に大きなモニター画面が付き誰でも、その時間の在館客数と、その時間に使われた水、湯、電気、油、ガスの使用量と、その時の外気温、浴槽温度、源泉温度を一目でみることが出来る。瞬時に現状の全体把握ができて、問題発生への対応が早くスマートになる。それぞれの職場でカイゼンの工夫がされその結果はすぐ見える。



### 改善POINT

画面に表示するアイテムが多いと、誰もが、一目では判断できなくなる。効果の大きいものに絞り、決して多くしてはいけない。そしてカイゼンが徹底され、改善効果がなくなったら、その上の段階へ、地域の潜在エネルギーの利用や自然環境の改善などの方向に向かうべきである。

### 改善の効果

- 定量効果：12月単月の対前年比の電気油ガス合計のエネルギー量で20%の削減効果がみられる。また浴槽循環ろ過ポンプはインバータ制御、一部かけ流しとすることで対前年35%の電気使用量削減になる。
- 定性効果：2016年末に見える化システムが稼働し、社員が見て、様々な声が出始めている。
- 副次効果：エネルギーのムダを無くすエコ・小と、生産性の向上の相乗効果が体感できるようになる。

**定量効果：12月単月の対前年比の電気油ガス合計のエネルギー量で20%の削減**

# 宿泊業経営者のための「生産性向上ワークショップ」の実施報告

旅館ホテルの意欲ある経営者のスキルを伸ばすために、全国20カ所で宿泊業の生産性向上に関する「生産性向上ワークショップ」を開催いたしました。参加する旅館ホテルの課題を、全国の先進事例をもとに、生産性向上の進め方、課題に対する改善行動計画の策定、改善状況の確認、継続のための改善行動の進め方など多岐にわたる内容で実施しました。

回	内容
第1回(1泊2日) (6月下旬、7月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現場視察(会場の旅館ホテルの裏動線など)</li> <li>1. 生産性向上の進め方 2. 課題設定に関する全体討議</li> <li>3. 課題に対する改善行動計画の策定 4. 行動計画に関する全体討議</li> <li>5. 次回説明(内容と準備)</li> </ul>
▼ インターバル2ヶ月(各社での実践)	
第2回(1泊2日) (9月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現場視察(会場の旅館ホテルの裏動線など)</li> <li>1. 講義 ①人材育成、キャリアプラン ②標準化、マニュアル作成と活用方法</li> <li>2. 各施設の改善への取り組み状況報告と改善効果の確認</li> <li>3. 行動計画の見直し 4. 次回説明(内容と準備)</li> </ul>
▼ インターバル2ヶ月(各社での実践)	
第3回(1泊2日) (11月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現場視察(会場の旅館ホテルの裏動線など)</li> <li>1. 各施設の改善への取り組み状況報告と改善効果の確認</li> <li>2. 講義 ①改善定着化、改善活動の推進 ②分母の生産性向上に加えて分子の生産性向上の必要性</li> <li>3. モデル事例企業の選出</li> </ul>



## 宿泊業の生産性向上推進事例一覧

カテゴリ	テーマ	社名・施設名
ムダの排除	作業内容の見直し	信州・鹿教湯温泉 みやこ旅館
	「玄関歓迎看板」制作時間の削減	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
	経費の削減（①原価低減、②電力削減、③備品費低減）	秋田温泉さとみ
	5時半会議（夕方の機能横断型調整会議）	湖東 おんやど 富士吟景
	夕食配膳（部屋だし）及び下膳業務の改善	修善寺温泉 新井旅館
	洗い場の業務改善	稲取温泉 石花海
	飲料在庫の削減	京都 嵐山温泉 渡月亭
	フロントの手待ち時間短縮	宮島シーサイドホテル
	量にカーペットを敷く作業の削減	十勝川温泉 観月苑
作業改善、標準化・マニュアル化・マネジメントの徹底	客室整備の相互チェックシステム見直し	小豆島国際ホテル
	客室整備作業の廃止または見直し	小豆島国際ホテル
	客室清掃業務の改善	湯田中温泉の宿 あびらや燈干
	少人数運営の管理体制の強化	信州・鹿教湯温泉 みやこ旅館
	フロントの引継ぎの時間短縮	ビジネスホテル 松風
	フロント業務のルールの明文化による確認時間の削減	ビジネスホテル 松風
	フロント業務の「手順書」による仕事を覚える時間の削減	ビジネスホテル 松風
	清掃指示確認の時間短縮	ビジネスホテル 松風
	清掃業務の「手順書」による仕事を覚える時間の削減	ビジネスホテル 松風
	客室担当業務の標準化	京の宿 綿善旅館
	フロント業務の標準化	京の宿 綿善旅館
	顧客情報の共有	京の宿 綿善旅館
	チェックアウト時の混雑の回避	定山深 鶴雅リゾートスバ森の舘
	フロント・売店・ナイトフロントの業務効率化	知床プリンスホテル風なみ季
	温泉大浴場の維持清掃作業の改善	知床第一ホテル
	「はおり」を畳む時間の削減	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
	ご案内作業時間の短縮	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
	フロントのチェックイン時間の短縮	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
	食事提供方法の変更による準備時間の短縮	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
	予約課の通話時間の短縮	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
名物料理台の事前セットの改善	ほほえみの宿滝の湯	
クレームをなくし、接客サービスを充実させる	ホテルニュー下風呂	
・フロント及び関連部署の業務改善による効率化・サービス向上 ・フロント周辺及び倉庫の整理整頓	南房総 鴨川温泉 鴨川館	
特別清掃業務のルーティーン化	芝大門ホテル	
食器破損対策の実践	箱根湯本温泉 吉池旅館	

カテゴリ	テーマ	社名・施設名
	レストランの動線改善	湖東 おんやど 富士吟景
	清掃時における適正業務時間と人員（メンバー構成）の検証	豊田プレステージホテル
	清掃業務のマニュアル作成による作業の標準化とチェックリストの運用による漏れ防止と定着化	長良川観光ホテル 石金
	宴会場における下膳の時間短縮	戸倉上山田温泉 湯元 上山田ホテル
	客室係のオペレーションの見直しによる顧客満足維持と効率性改善の両立	信州 湯田中温泉 よろづや
	清掃作業の効率化	能登半島九十九湾 百楽荘
	夕食の配膳及び提供の時間短縮	能登半島九十九湾 百楽荘
	洗い場の生産性向上	瑠璃光
	仲居係のマニュアル見直しと指導方法の確立	蓬平温泉 和泉屋
	フロントの業務を短縮、効率化しマニュアル化する	湯沢温泉 松泉閣 花月
	レストラン下膳・洗い場の効率化とサービス向上	新潟県・湯波温泉 夕映の宿 夕美荘
	清掃業務の業務委託から内製化へのシフト	有馬温泉 兵衛向陽閣
	個人による作業時間の平準化	春夏秋冬 京の宿 ギオン福祉
	閑散時間帯に手待ちしないように業務を明確にする	奈良万葉草の宿三笠
	カルテチェック効率化による時間短縮	佳翠苑 皆美
	客室清掃・備品準備作業の標準化	山陰・安来 さぎの湯温泉 さぎの湯荘
	布団敷きの仕上りの均一化と作業時間の短縮	A 旅館
	客室清掃業務の作業時間短縮	山口県湯野温泉 芳山園
	5Sによる作業環境の改善	奥道後 志湯の守
	器出し作業の標準化と作業効率UP	二日市温泉大観荘
フロントチームの稼働効率改善 および他部署業務振替による効率改善	別府温泉 ホテル ニューツルタ	
ソフトウェア改善	朝食準備時間の削減	十勝川温泉 観月苑
	フロント係および仲居係のシフト編成の改善	湯田中温泉の宿 あびらや燈干
	フロント係および仲居係の間のマルチタスク（多能工化）の推進	湯田中温泉の宿 あびらや燈干
	フロント・売店・ナイトフロントの業務効率化	知床プリンスホテル風なみ季
	清掃時における適正業務時間と人員（メンバー構成）の検証	豊田プレステージホテル
	レストラン「渚亭」の運営変更	皆生グランドホテル天水
	グラス洗浄時間の短縮	十勝川温泉 観月苑
	水抜き作業時間の削減	十勝川温泉 観月苑
	コンベンションホールの清掃時間の短縮	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
	食事案内用紙の作成自動化による作成時間の削減	ほほえみの宿滝の湯
設備改善・更新・機械化、道具化	宴会場の掃除時間の短縮	花巻南温泉 湯の杜 ホテル志戸平
	宴会場へのカート導入による運搬負荷の軽減	湖東 おんやど 富士吟景
	連絡ツールの充実による作業時間の短縮	なにわー水

カテゴリ	テーマ	社名・施設名
IoT化	ホームページ改善によるネット予約率の向上	十勝川温泉 観月苑
	タブレットを活用した顧客情報の共有	京の宿 綿善旅館
	ナイトフロント業務日報共有の効率化	花巻南温泉 湯の杜 ホテル志戸平
	手書の宿泊日報を、データベースで落とし込み、エクセルにて作成	湖東 おんやど 富士吟景
5S・3定、レイアウト改善による効率化	調理台帳作成時間の短縮	奥城崎シーサイドホテル
	予約台帳の電子化	京都 嵐山温泉 渡月亭
	バイキング会場のレイアウト変更による人件費削減	十勝川温泉 観月苑
	食事会場で残飯、食器の仕分け	小豆島国際ホテル
	（宴会場）個人、団体の作業エリアを分離	小豆島国際ホテル
	個人客向け宴会準備作業手順の改善～接客係の配膳作業からの解放～	小豆島国際ホテル
	宴会場入り口での作業改善	小豆島国際ホテル
	食器の収納位置の明確化	小豆島国際ホテル
	パントリー、倉庫、サービス通路の5S・3定を行う	層雲峡温泉 ホテル大雪
	パントリー、倉庫、サービス通路の5S・3定を行う	運河の宿おたるふる川
人材育成・定着化	在庫の保管場所の見直しと数量管理の徹底	十勝川温泉第一ホテル
	食器棚の改善による労働時間の短縮	花巻南温泉 湯の杜 ホテル志戸平
	和食処「又三郎」の冷蔵庫・冷凍庫の変更による労働時間の削減	花巻南温泉 湯の杜 ホテル志戸平
	・フロント及び関連部署の業務改善による効率化・サービス向上 ・フロント周辺及び倉庫の整理整頓	南房総 鴨川温泉 鴨川館
	食器収納の見える化	湖東 おんやど 富士吟景
	発注点管理による備品在庫の見える化	愛知・蒲郡温泉郷 天の丸
	夕食の配膳及び提供の時間短縮	能登半島九十九湾 百楽荘
	リネンフロアの整理整頓による労働時間の削減	京の宿 綿善旅館
	パントリー内の押入れの活用	京都 嵐山温泉 渡月亭
	スキルマップ作成による業務効率化	十勝川温泉 観月苑
客施設整備担当若手社員の育成～Uさんの挑戦～	小豆島国際ホテル	
人材採用ツールの強化	小豆島国際ホテル	
永年勤続表彰制度の導入	小豆島国際ホテル	
社内報とありがとうカードの導入	小豆島国際ホテル	
スキルマップで臨時の応援態勢構築	京の宿 綿善旅館	
マルチスキル化に向けたスキルマップの見直し	芝大門ホテル	



※事例の詳細は観光庁のホームページのバナーボタンのリンクページにてダウンロードができます。

カテゴリ	テーマ	社名・施設名
ESGによるCSR	スキルマップによる上司と部下のスキルアップ面接の実施とOJT目標の設定	芝大門ホテル
	客室担当業務の標準化	京の宿 綿善旅館
	フロント業務の標準化	京の宿 綿善旅館
	顧客情報の共有	京の宿 綿善旅館
	フロント係および仲居係の間のマルチスキル（多能工化）の推進	湯田中温泉の宿 あびらや燈干
	チャンネル責任者に対する目標付与と達成支援	芝大門ホテル
	外国語が話せないスタッフでも外国人観光客に対応できるようにする	南三陸ホテル観洋
	夕食配膳（部屋だし）及び下膳業務の改善	修善寺温泉 新井旅館
	洗い場の業務改善	稲取温泉 石花海
	フロントサービス課・バンケットサービス課のスキルマップの作成とキーマンのマルチスキル化の促進	富山・魚津市 お前よこが瀨り湯の宿 日本名湯 金太郎温泉
サービス改善・クレーム対応・マーケティング	早急に能力を上げたい意欲のあるスタッフに対して、十分な動機づけを回り、上司支援を約束して、優秀者の離職を防ぐキャリアプラン（育成計画）の作成	富山・魚津市 お前よこが瀨り湯の宿 日本名湯 金太郎温泉
	仲居係のマニュアル見直しと指導方法の確立	蓬平温泉 和泉屋
	永年勤続表彰制度の導入	京の宿 綿善旅館
	観光情報の積極的な提供	京の宿 綿善旅館
	企画・パック宿泊の提案	京の宿 綿善旅館
	当社の商品コンセプト、運営形態に合った販売施策の立案実施（ターゲット顧客の絞り込みと商品設定、それらに合った販売チャネルの開発）	信州・鹿教湯温泉 みやこ旅館
	レディース向けアメニティの見直しなどによるレディースルーム稼働率の向上	芝大門ホテル
	チャンネル責任者に対する目標付与と達成支援	芝大門ホテル
	外国語が話せないスタッフでも外国人観光客に対応できるようにする	南三陸ホテル観洋
	クレームをなくし、接客サービスを充実させる	ホテルニュー下風呂
手作り朝食で、お客様の満足率75%以上を目指す 合わせて、洗い場の効率化によって朝食担当が楽に仕事ができるようにする	グリーンホテル Yes 近江八幡	
料理原価の低減	経費の削減（①原価低減、②電力削減、③備品費低減）	秋田温泉さとみ
	温泉・水光熱使用量の削減	十勝川温泉 観月苑
	IoTによる日々の水光熱費の見える化	ホテルグランメール山海荘
施設診断によるコストダウン	食器洗浄の合理化	湯田中温泉の宿 あびらや燈干
	デマンド監視	信州・鹿教湯温泉 みやこ旅館
その他	全社的な改善施策の推進と人時生産性の向上	ホテルグランメール山海荘
	喫茶ラウンジにおける破損物の削減	佳翠苑 皆美

編集・作成 公益財団法人日本生産性本部

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1

本冊子は、観光庁より公益財団法人日本生産性本部が事業を受託し編集・作成しています。

<http://www.jpc-net.jp/>