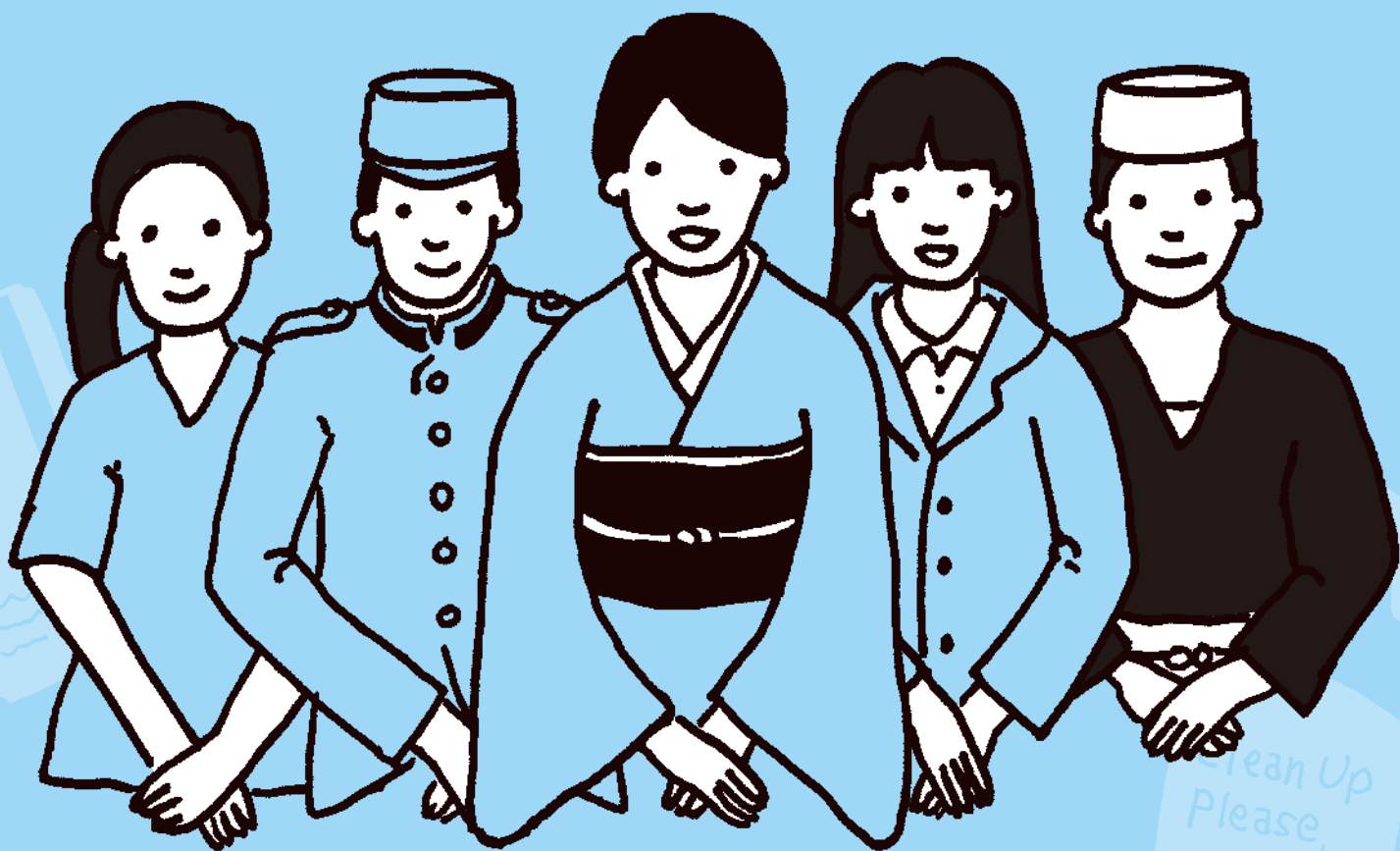


宿泊業の 生産性向上 事例集 2

カイゼンで！
人手不足解消！



観光庁
Japan Tourism Agency

宿泊業の生産性向上推進事業

はじめに

2017年6月に官邸で開催された「第2回生産性向上国民運動推進協議会」にて、安倍総理から次のようにスピーチがなされました。

「宿泊や介護の分野でも、これはいわゆるコロンプスの卵のような、シンプルな働き方の工夫で、1割、2割、3割と生産性が向上したすばらしい事例の発表があった。生産性向上の鍵は、正に人づくりでもあらうと考えている。私は、次なる安倍政権の柱を『人づくり革命』とする。この生産性向上国民運動推進協議会での皆さんの日々の努力から、成功のポイントや課題を抽出いただき、この夏立ち上げる構想会議に積極的にインプットいただきたい。正に現場の皆さんの発想、力が日本全体の生産性を上げていくことにつながっていく。」

他方、我が国の訪日外国人旅行者数は、2018年は3,119万人となり、史上初めて年間累計3,000万人を突破しました。日本の旅館やホテルに宿泊する外国人旅行者が増加している一方で、少子高齢化の進展等により、宿泊業界における人手不足はこれまで以上に厳しくなることが想定されます。新たな在留資格(特定技能)創設を決めた改正出入国管理法の2019年4月の施行により外国人材の受入れも進むものと見込まれますが、その前提として、旅館の生産性向上や高付加価値化、これを通じた待遇改善による国内雇用の確保が必要となっています。

国土交通省は、2017年を生産性革命「前進の年」、2018年を「深化の年」と位置づけ、これまでの取り組みを更に具体化・強化するとともに、「小さなインプットでもできるだけ大きなアウトプットを生み出す」という生産性革命の基礎にある考え方をあらゆる政策分野に浸透させる方針を示し、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てきました。具体的には、2016年度に続き、2018年度においても、観光庁が日本旅館協会と連携し、全国4つの旅館・ホテルでのコンサルティング、及び全国の旅館・ホテルを会場に、ベーシック、アドバンス、マーケティングという3種類のワークショップを開催致しました。そして、これらの事業に参加した宿泊事業者の方々から報告いただいた、それぞれの施設での生産性向上に向けた「カイゼン」活動の好事例を中心に、多くの皆様に参考にしていただける事例集を作成致しました。

宿泊業では生産性向上を促進するための様々な取り組みを実施される方がいる一方で、「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依然として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ることを願ってやみません。

2019年3月 観光庁

目次

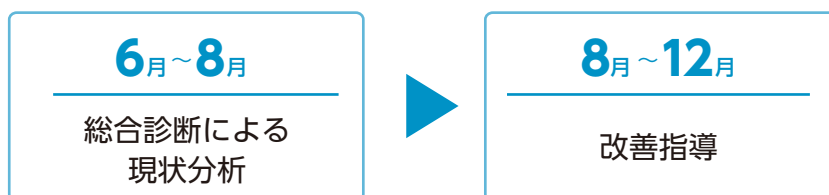
はじめに	1
目次	2
宿泊業の生産性向上推進事業について	3
[テーマ 1] マーケティング 強みを活かして、付加価値、売上、客数を向上	7
・グリーンホテル Yes 近江八幡／ターゲット・ポジションを変え、価格競争を避け、客数・客室単価アップ	
・ゆのう美春閣／「三世代家族客を中心とした個人客」の開拓	
・新鉛温泉 結びの宿 愛隣館／充実したアレルギー対応で安心の宿泊体験をデザイン	
・ほほえみの宿 滝の湯／外部資源と連携した付加価値向上	
・燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千／自社の魅力発信の見直しとルーフトップバー（屋上テラス）のアピールによる集客改善	
[テーマ 2] 人時生産性の向上 人時生産性を指標として活用し、きめの細かい生産性向上活動を推進	17
・ほほえみの宿 滝の湯／人時生産性向上に向けた諸活動の推進	
[テーマ 3] シフト改善、中抜け勤務の解消・見直し 中抜け勤務を解消して、スタッフが働きやすい環境をつくる	19
・燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千／中抜け勤務（マルチ・調理・予約・内務・清掃）と残業の削減	
・山梨県 下部温泉郷 下部ホテル／マルチタスクによる中抜け勤務の解消	
[テーマ 4] 業務改善 業務の棚卸しなどを行い、組織のムダやムラを改善	23
・おごと温泉 湯元館／業務棚卸しとサービススタッフの働き方の見直し	
・山梨県 下部温泉郷 下部ホテル／サービス部門のマルチタスク化によるお客様の待機時間の解消	
[テーマ 5] 人材育成・定着化 動画やスキルマップを活用した人材育成の強化	25
・蓮台寺温泉 大地の彩 花月亭／接客プロセスの動画マニュアル作成	
・おごと温泉 湯元館／動画マニュアルと連動したスキルマップの作成	
・蓮台寺温泉 大地の彩 花月亭／ベンチマーキングによるスキルマップの見直し	
[テーマ 6] マニュアル化・マネジメントの徹底 マニュアルを作成し、お客様に均質なサービスを提供	28
・加賀 山代温泉 あらや滔々庵／客室のセッティングマニュアル作成	
[テーマ 7] IT 化・機械化・道具化 IT化や機械化を図り、業務の効率化と海外のお客様とのコミュニケーションの向上	29
・プラザホテル豊田／IT を活用した情報共有による業務の効率化	
・プラザホテル豊田／海外のお客様に対するフロント・接客業務を一定水準のレベルへ	
[テーマ 8] 水光熱費の削減 施設診断を行い、水光熱費を削減	31
・匠のこころ 吉川屋／水光熱費が業界平均を上回り、削減する必要がある	
・季粋の宿 紋屋／設備の老朽化が進み、水光熱費が無駄になっているので改善したい	
・清流山水花 あゆの里／省エネに取り組んでいるが、電気使用量をさらに減らしたい	
・グランメール山海荘／循環ポンプのインバータ制御による電力使用量の削減	
ワークショップの実施報告	33
[テーマ 9] 宿泊業界全体の独自の取り組み事例 宿泊業界の様々な生産性向上の取り組み事例	36
宿泊業の生産性向上推進事業 事例一覧	53

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、コンサルティングやワークショップ開催等の取り組みを通じて、業務効率化や付加価値向上に繋がる生産性向上のモデル事例を創出することで、宿泊業の生産性向上の推進を目指すものです。

平成30年度 宿泊業の生産性向上推進事業の流れ

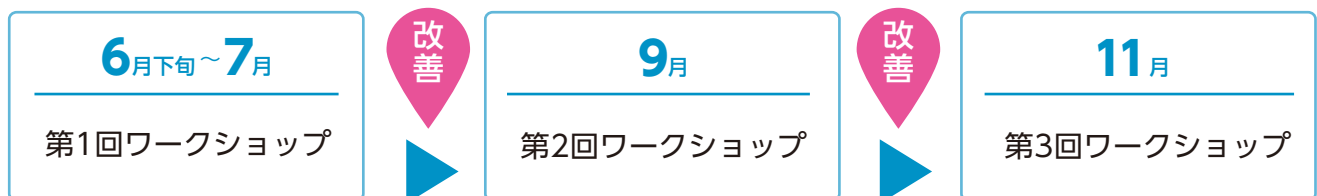
旅館ホテルへのコンサルティング



ワークショップ

生産性向上ベーシック

業務効率化による労働生産性向上と従業員の働きやすさ向上に関するワークショップ。インターバルで改善活動を実践。



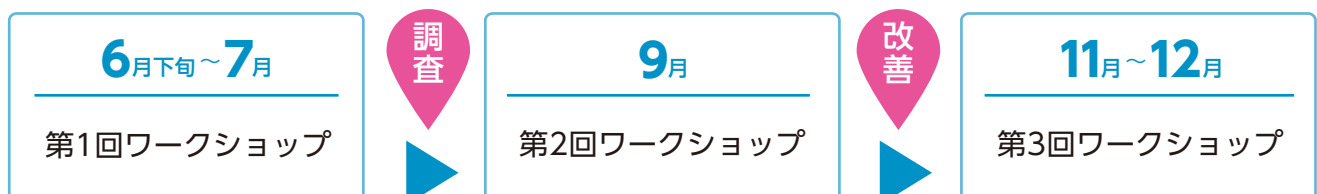
生産性向上アドバンス

業務効率化による労働生産性向上を狙いとした改善活動を実践し、定量的な生産性指標の向上を追求するワークショップ。



生産性向上マーケティング

マーケティングの基礎知識、データ活用による顧客価値の分析、サービスの改善、定量的な効果測定手法を学び、自社の差別化・付加価値向上に取り組むワークショップ。インターバルで改善活動を実践。



コンサルティング 旅館ホテル(4施設)

経営診断及び改善指導



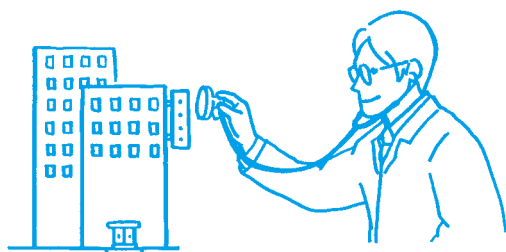
課題抽出・モデル事例創出

ワークショップ 全国15会場

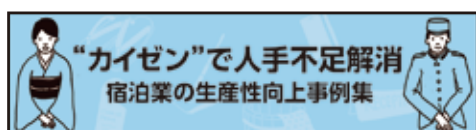
生産性向上ベーシック
生産性向上アドバンス
生産性向上マーケティング
の3コースを開催



課題抽出・モデル事例創出



イラストや実例を交えたわかり易い
宿泊業の生産性向上事例集2【冊子版、web版(動画)[※]】



※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。

宿泊業の生産性向上事例集

検索

ホテル旅館“カイゼン”で人手不足解消！
<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>



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、付加価値の創出、売上、客数の増加

宿泊業の生産性向上

コンサルティングやワークショップ開催等の取り
生産性向上のモデル事例を創出することで、

1 マーケティング

7 ページ～

強みを活かして、付加価値、
売上、客数を向上

.....

マーケティング活動を通じて、自社の強みや資源を分析・再発見・活用して、付加価値、売上、客数の向上に取り組んだ事例をご紹介します。

2 人時生産性の向上

17 ページ～

人時生産性を指標として活用し、
きめの細かい生産性向上活動を推進

.....

人時生産性とは、時間当たりの付加価値額です。組織で生産性向上を図っていくためには、生産性の継続的なマネジメントが必要になります。生産性向上活動の取り組みにおいて、成果を確実に追及していくために、人時生産性を指標として活用していくことが有効です。人時生産性向上の諸活動を推進した事例をご紹介します。

5 人材育成・定着化

25 ページ～

動画やスキルマップを
活用した人材育成の強化

.....

動画を活用してわかりやすいマニュアルを作成。さらにスキルマップと連動させたり、他社のスキルマップと比較検討したりすることで、人材育成を強化した事例をご紹介します。

6 マニュアル化・ マネジメントの徹底

28 ページ～

マニュアルを作成し、
お客様に均質なサービスを提供

.....

細部にまで徹底したサービスを行うために、マニュアルを作成し、顧客満足度の向上を図った事例をご紹介します。

7 IT 化 機械化・

IT化や機械化を
業務の効率化と
とのコミュニケ

.....

IT を活用して社
ムーズに共有し業
図った事例と、ポ
機を導入して海外
滑なコミュニケー
事例をご紹介します

推進事業について

組みを通じて、業務効率化や付加価値向上に繋がる
宿泊業の生産性向上の推進を目指すものです。

3 シフト改善、 中抜け勤務の解消・見直し 19 ページ～

中抜け勤務を解消して、
スタッフが働きやすい環境をつくる

.....

多くの旅館ホテルで採用している中抜け勤務ですが、働きやすい環境づくりや休日の増加を目指し、マルチタスクを導入して中抜け勤務の解消に取り組んだ事例をご紹介します。

4 業務改善 23 ページ～

業務の棚卸しなどを行い、
組織のムダやムラを改善

.....

組織のムダやムラを発見するためには、業務の棚卸しが有効です。業務棚卸しを通じて、どこにムダやムラがあるかを発見して、組織としての業務改善に取り組んだ事例をご紹介します。

・ 道具化 29 ページ～

図り、
海外のお客様
ーションの向上

.....

内の情報をス
務の効率化を
ケットブル翻訳
のお客様との円
ションを図った
す。

8 水光熱費の削減 31 ページ～

施設診断を行い、
水光熱費を削減

.....

施設の水光熱費を実態把握し、コスト
ダウンを図った事例をご紹介します。

9 宿泊業界全体の 独自の取り組み事例 36 ページ～

宿泊業界の様々な
生産性向上の取り組み事例

.....

本事業を通じて創出された事例のほか、各旅館ホテルが独自に取り組んだ
生産性向上の取り組み事例を集めました。

グリーンホテル Yes 近江八幡

改善の
テーマ

ターゲット・ポジションを変え、価格競争を避け、
客数・客室単価アップ

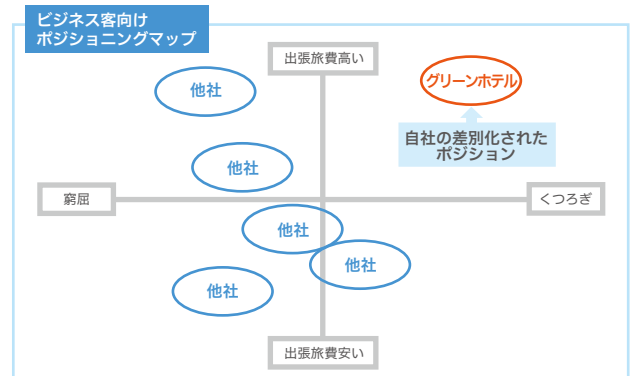
1

改善前

競争の激化による価格競争、客数の減少を危惧していた。

滋賀県近江八幡駅から徒歩約7分のビジネスホテル。
同エリアに4件のホテルが存在。加えて、2018年9月
駅前の好立地に新規ホテルが開業。

自社の経営資源を精査し、価値を訴求するターゲットを「ビジネス
客」から「出張旅費が潤沢なビジネス客」「観光目的の家族客」に変更。
ポジショニングマップを用い、自社のポジションを設定した。



「ポジショニングマップ」
ターゲット顧客を見据え、競合と自社を比較した際の差別化・訴求のポイント

<自社の資源>

- ・大浴場・露天風呂
- ・広い客室、高機能寝具、etc
- ・朝食(名物のカレー)
- ・「親切・やさしい」の基本方針に基づく、細やかなサービス

<提供価値>

くつろぎと安らぎの空間

ターゲットを変更

(改善前) ビジネス客

(改善後) 出張旅費が潤沢なビジネス客
観光目的の家族客

3

改善のPOINT

- ① 自社の強みを元に、周辺の競合他社と差別化するポイントを明確化し、ターゲット顧客を設定。
- ② 自社のホームページ、宿・ホテル予約サイト上の自社ページを、顧客価値(大浴場、露天風呂、部屋、朝食、過ごし方)が具体的にイメージできる内容に変更。
- ③ 新しいターゲット層(「出張旅費が潤沢なビジネス客」・「観光目的の家族客」)向けに、自社の理念「親切・やさしい」にふさわしいサービスを検討し、近隣送迎サービス、地元ならではの周辺情報を提供。

地域 関西 所在地 滋賀県近江八幡市中村町 21-6

客室数 52 室 URL <https://www.gh-y.com/>



改善の背景

主ターゲットであるビジネス客を既存の競合と奪い合っている市場。
新たな競合が自社より優位な場所に出店。
競争の激化が想定されていた。

2 改善後 (取り組み内容)

自社の資源から提供価値「くつろぎと安らぎの空間」を再認識。提供価値にマッチするターゲット顧客を「出張旅費が潤沢なビジネス客」と「観光目的の家族客」と設定。自社のポジション（顧客にとっての自社のイメージ）を再設定し、高付加価値プラン提案を実施。

改善後



宿泊体験をイメージできる
写真・プラン案内



ホームページを
新たなターゲット顧客に
訴求するために一新

大浴場や露天風呂など、ターゲット顧客に
とっての付加価値を具体的に提示



自社のホームページは
シンプルな作りだった

改善前



加えて「親切・やさしい」の方針に基づきサービスの見直しを実施。
送迎サービスや顧客本位の情報提供をはじめ、きめ細やかな「おもてなし」を提供。

4 改善の効果

ターゲット顧客を変更し、自社のホームページ、宿・ホテル予約サイト上のプラン表記や写真などを改善したことにより、売上、顧客満足度が向上した。

昨年対比 (2018年10月)

販売客室数 **112%** (1,208 室→1,347 室) 朝食販売数 **123%** (1,130 食→1,395 食)
客室単価 **106%** (8,263 円→8,736 円) 売上金額 **118%** (998 万円→1,177 万円)

顧客満足度推移 (2018年9月→11月)

A 宿・ホテル予約サイト **4.2→4.3** B 宿・ホテル予約サイト **4.06→4.09**

ゆのこう美春閣

改善の
テーマ

「三世代家族客を中心とした個人客」の開拓

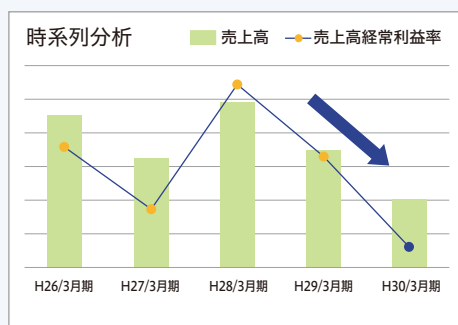
1 改善前

値下げによる集客、という短絡的な戦略に陥りかけていた。

2 改善後(取り組み内容)

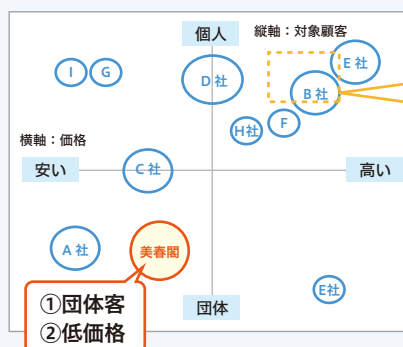
- ① 自社の現状把握。
 - ・ 団体客の減少を補完できる新たなターゲットを探索(グラフ①、②参照)。
 - ・ 自社の「強み」を分析したところ、「家族客への対応」であるということが分かった。
- ② 自社の「強み」にマッチしているターゲット顧客として、「三世代家族客を中心とした個人客」を設定(グラフ③参照)。
- ③ 顧客目線で宿泊体験のシナリオを書き出す。
- ④ 顧客目線で自社のサービスを組みなおし、「三世代家族客」にとって魅力的なプランを開発。
- ⑤ 自社のホームページの改善による訴求力の向上。

団体客が減ったことで売上高減少傾向
(グラフ①)

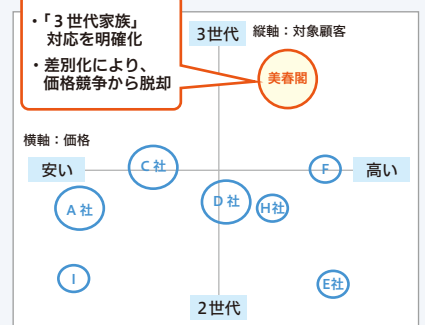


改善前は、減少する団体客相手に価格競争に陥っている状況だった。

減少する団体客に対し価格競争に陥っている現状のポジショニング
(グラフ②)



新たに開拓するポジショニング
(グラフ③)



新たに開拓するポジショニングとして、個人客の中でも三世代家族を新たなターゲットとして設定。

3 改善のPOINT

- ① 自社の既存サービスを整理・改善し、ターゲット顧客に最適化した新プランを開発。
- ② 検索サイトの表示、自社サイト、宿・ホテル予約サイトでのターゲット顧客に対する価値訴求を改善。メッセージ、イメージ、動画を活用し、顧客が宿泊するメリットを具体的にイメージできるように改善。

地域 中国

所在地 岡山県美作市中山 1144

客室数 84 室

URL <http://yunogo.bonvoyage.co.jp/>



改善の背景

売上の柱であった団体客の減少を補完できる新たなターゲットを開拓する必要があった。

顧客目線で宿泊体験を描き出し、顧客視点で発見した課題を元に、自社のホームページ、インターネット上での提供価値の訴求を一新。

トップ画面で
三世代家族客を前面に提示



改善前

自社ホームページでの
訴求が明確ではなかった



プロモーションムービーへの誘導を強化、
訪問者に宿泊体験を具体的に提示



「三世代家族客」と銘打ったプランを開発し、
写真などで訴求

4 改善の効果

●「三世代家族客」昨年対比（8月1日～翌3月31日、12月16日時点の実績+予約を比較）

販売数量 80→186 件 昨年比 約233% 販売金額 150→250 万円 昨年比 約260%

●個人客全体 昨年対比（8月1日～翌3月31日、12月16日時点の実績+予約を比較）

販売数量 1,144→1,567 件 昨年比 約137% 販売金額 1,000→1,600 万円 昨年比 約160%

●自社ホームページ経由の個人客の予約増加

新鉛温泉 結びの宿 愛隣館

改善の
テーマ

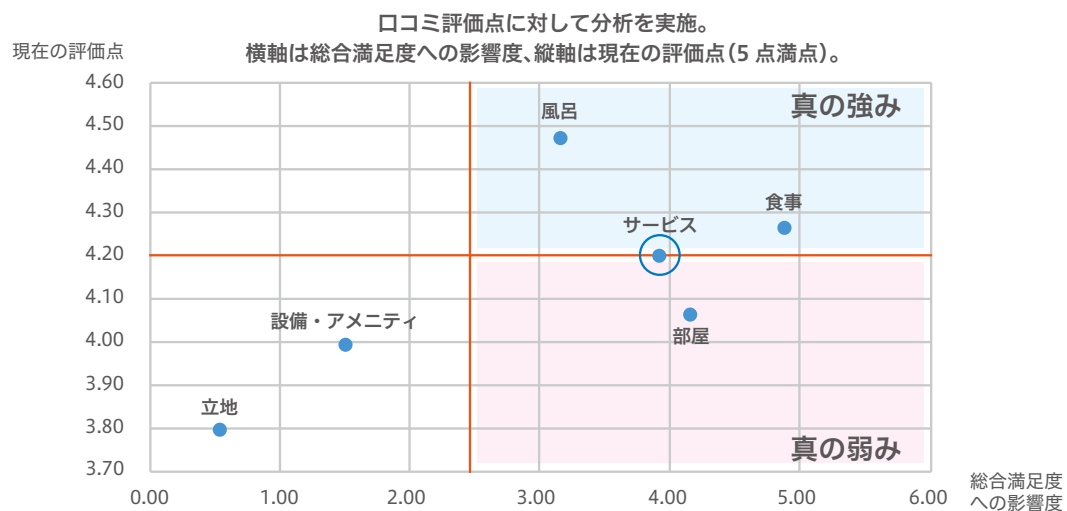
充実したアレルギー対応で安心の宿泊体験をデザイン

1

改善前

カップルや高齢者向けのサービスも充実させ、あらゆる角度で顧客に訴求してきたが、明確な顧客優位性の獲得には至らなかった。

口コミ評価点に対する分析によると、食事と風呂は総合満足度への影響度が高く、現在の評価点が高いため、真の強みといえる。一方、サービスについては、まだまだ改善の見込みがあることが分かる。



【口コミ評価点の分析】

総合満足度と食事や部屋などの他の変数との関係を定量的に表したグラフ。
上にいくほど現在の評価点が高い。右にいくほど総合満足度への影響度が高い。

3

改善のPOINT

- ① 口コミ評価点に対する分析を踏まえ、赤ちゃんやお子様に優しい旅館としてのブランドイメージ訴求を強化(原点回帰)。
- ② 分析による改善項目の優先付け(今回は”サービス”)。
- ③ 顧客目線で宿泊体験を描き出したことによる顧客接点の見直し(赤ちゃん向けサービスを明記した案内シートをフロントで配布、接客マニュアルを作成)。
- ④ 顧客満足度向上の観点から「あひる SNS キャンペーン」を実施。赤ちゃん連れのお客様に、あひるの玩具をプレゼント。写真に撮り、SNS にアップして頂いた。お子様からも好反応。
- ⑤ アレルギーを持っているお子様にも安心してご利用いただけるサービスを目指し、専門家による社員向けアレルギー研修を実施。
- ⑥ 専門食材によるアレルギー対応メニューの開発。

地域 東北 所在地 岩手県花巻市鉛字西鉛 23 番地

客室数 100 室 URL <https://www.airinkan.com/>



改善の背景

東北地方で先駆けて赤ちゃん連れのお客様向けのプランを開始し、多くのお客様から支持を集めてきた。しかし、近年は赤ちゃん対応を謳う競合他社も増え、自社の競争優位性が希薄化していることを懸念していた。

2 改善後(取り組み内容)

- 口コミ評価点を分析することにより、「サービス」が十分な顧客価値を生んでいないことを確認。再度自分たちのコンセプトに立ち返り、「赤ちゃん連れのご家族様」に着眼したサービス改善を決意。
- 顧客へのサービス接点を見直し、顧客に楽しんでいただくためのサービスを目指し、組織的に改善を図った。
- その中でも、近年増えている「お子様向けのアレルギー対応」を実現することを決意。大学から専門家を招いてアレルギー研修会を実施。また専門家と提携して 7 大アレルギー対応メニューを開発し、どのようなお子様にも安心してご利用いただける宿泊体験をデザインした。

専門家の指導の下、7 大アレルギー不使用対応メニューの開発

開発前は、依頼のあるたびアレルギー対応メニューを調整しなければならず、調理場の負担は大きかった。

低アレルギーお子様膳



低アレルギーお子様ランチ



- ・ 2018 年 11 月 30 日 社内試食実施
- ・ 2019 年 1 月より提供を開始
- 使用食材例・米粉うどん・アレルギー対応しょうゆ(大豆、小麦等不使用)・こどもソース(特定原料 27 品目不使用)等

4 改善の効果

- ・ 全社的なアレルギー対応意識の向上(基礎的なアレルギー知識をもつ社員の増加)
 - ・ アレルギー食材の混入リスクの大幅減少
 - ・ 個別にメニューを検討してきた調理人の負荷が大幅軽減
- 以上により「アレルギーをもつお子様連れでも安心な宿泊体験」を実現

- 定量評価 館内アンケート 4.15→4.46 赤ちゃんプラン売上 前年比+19.1%
(10 月→11 月) 宿・ホテル予約サイト 4.00→4.46 赤ちゃんプラン件数 前年比+9.6%

ほほえみの宿 滝の湯

改善の
テーマ

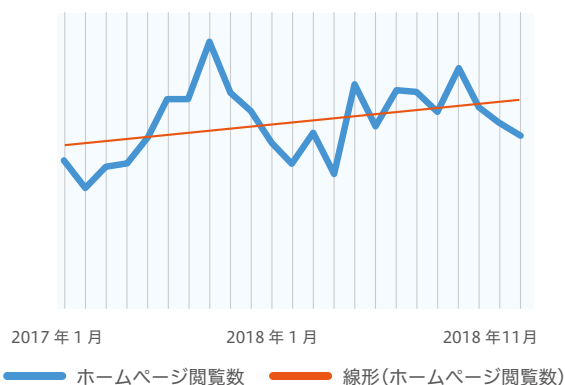
外部資源と連携した付加価値向上

1 改善前

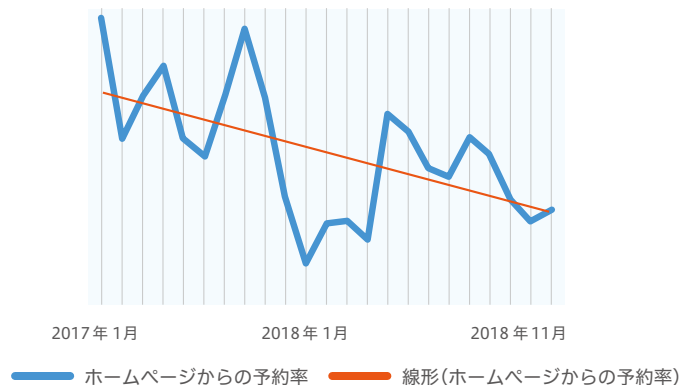
予約率の改善を図るため、話題性を狙った「山形牛と米沢牛の食べ比べプラン」や、「友達連れ客向け格安プラン」などを考案してきたが、抜本的な解決には至らなかった。
現状分析から、「友達客」向けのプランが弱いことが判明。同セグメントはグループサイズも比較的大きいことから、客室単価の向上が見込める。よって、このセグメント向けのプラン考案を課題とした。

ホームページ閲覧数は増加傾向にありながら、予約率は減少。

ホームページ閲覧数



ホームページからの予約率



現状分析

既存の顧客層	夫婦・カップル	友人・仲間	家族	妊婦	ビジネス
集客状況評価	良好	テコ入れが必要	横ばい	良好	良好
主力プランの有無	○	×	△	○	○
同じ顧客を狙う競合	多い	多い	多い	少ない	多い
現状	露付きを中心に2名利用が増え客室単価の向上に貢献	顧客ニーズの分析が不十分	通常プランでも一定の流入はあるが、家庭用のプランがない	妊婦プランは公開後、予約は稼働	年々1泊朝食付での予約が増え続けている

- ・ 自社の分析から、「友達客」のテコ入れが必要と判断。
- ・ 閑散期となる冬場の集客を、「友達客」のテコ入れで改善できないかと考えた。

3 改善のPOINT

- ① ビッグデータ(RESAS※地域経済分析システム)を参考に、広域マーケティングを検討し、銀山温泉という外部資源を取り込むことで広域観光圏を形成し、付加価値を向上。
- ② 既存の4プランについて魅力を再整理し、提供価値をストレートに表現。

※RESAS(地域経済分析システム)は、地方自治体の様々な取り組みを情報面から支援するために、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。

地域 東北 所在地 山形県天童市鎌田本町 1-1-30

客室数 89 室 URL <https://www.takinoyu.com/>



改善の背景

宿泊の予約率は減少傾向にあり、提案力の強化に迫られていた。

2 改善後 (取り組み内容)

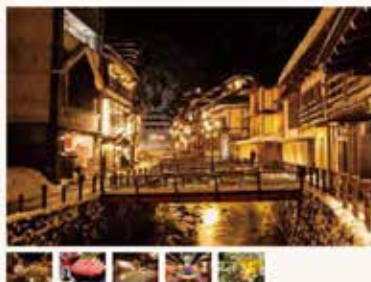
- ホームページ閲覧者に顧客価値が伝わっていないという仮説のもと、宿泊プラン名を変更(「山形牛 & 米沢牛ステーキが同時にお口の中でとろける至福の瞬間 [天童ダイニング木もれ日] → 「山形牛 & 米沢牛 極上の肉比べ!!」)。
価値をストレートに伝える工夫をした。
- RESAS (地域経済分析システム) 等で山形県を訪れる顧客の動向を分析したところ、銀山温泉に(自社がある)天童温泉を大きく上回る関心が寄せられていることが推察された。調査を続けると、銀山温泉は需要に対する供給が弱く、銀山温泉に「宿泊できない顧客が発生」していることを確認。そこで銀山温泉に関心を持っている顧客に対し、天童温泉(自社)での宿泊と銀山温泉へのバスツアーをセットにしたプランを考案。魅力の異なる2つの温泉地を楽しめるツアーとして展開した。

銀山温泉へのバスツアーと組み合わせた宿泊プランを造成

県全体が観光を通じてWin-Winの関係を築くことを目指し、滝の湯では今後もエリアマーケティングに注力する予定。

銀山温泉Twilight Trip付き！滝の湯で過ごす山形のあったかい冬！

滝の湯「冬」のおすすめプラン！ グループ・女子旅 シニア 夫婦・カップル ファミリー・赤ちゃん



銀山温泉と天童温泉が楽しめるプラン

2/2~2/29の期間限定で、「天童温泉から行く、銀山温泉Twilight Trip」を実施します！当宿泊プランでは、天童に滞在しながら銀山温泉も楽しむことができ、1度には2つの温泉街を満

銀山温泉へ来た

冬場になると圧倒的

に、2日、バス、自

らなっています。そ

うて、2019年

現地体験型旅行商品
+ 滝の湯の宿泊

※ツアーの企画は、
株式会社DMC天童温泉
山形県知事登録旅行業第2-284号

公開直後 1件17名の予約獲得！
(2018年11月1日に公開し、11月5日に予約が発生した)

4 改善の効果

- ① 観光客にとっては一粒で2度美味しい(天童温泉 & 銀山温泉)ことが魅力になり、外国人観光客からも注目度が向上。販売から間もなく17名の団体予約獲得。
- ② 名称変更した4プランの昨対比予約数(10月→11月) ▲7% → +37%

燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千

改善の
テーマ

自社の魅力発信の見直しとルーフトップバー(屋上テラス)の アピールによる集客改善

1 改善前

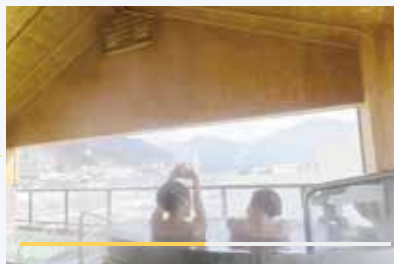
自社のホームページ等において、現地での顧客へのサプライズを意識して、意図的に自社の魅力のアピールを控えめにしていた。

他社のホームページとの比較等を行い、売上アップのためには自社の強みを訴求することが大切だと分かり、ホームページ等での自社の魅力発信の改善を実施することにした。

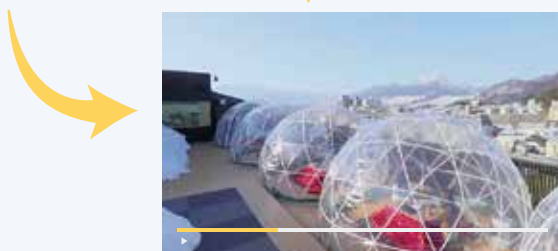
2 改善後(取り組み内容)

自社の魅力を知って、期待して選んでもらうためのアピール改善を実施。

- ①自社のホームページ上で動画を用いて「過ごし方」を提案。具体的なイメージを提示することで、顧客価値を訴求。



ルーフトップバー内部にて



ルーフトップバーの外観



3 改善のPOINT

- ① 自社のホームページ上で動画を使い、「過ごし方」を提案し、顧客価値の具体的なイメージを提示。
- ② 自社のホームページ上でのプラン、部屋、食事、サービスの見せ方を改善、さらに詳しい説明を入れることで顧客価値の訴求力を向上。
- ③ ターゲット顧客に向けた魅力あるプランの展開(のどぐろ、蟹しゃぶなどの季節のお食事プラン)。
- ④ 自社経営資源である「ルーフトップバー」の露出アップ、湯田中温泉にいらした観光客向けチラシを周辺に展開する等、認知度を向上。

地域 北陸信越 所在地 長野県下高井郡山ノ内町佐野 2586-5

客室数 35 室 URL <http://www.aburaya-tousen.co.jp/>



改善の背景

設備投資、中抜け廃止などの取り組みに並行して、収益確保のための売上アップの取り組みが必要であった。

- ②プラン、部屋、食事、サービスの紹介内容を刷新。雰囲気や内容を分かりやすくすることで訴求力を向上。



ターゲット顧客の嗜好を考慮した 季節特別プランの見直し、魅力の向上

- ③季節特別プランを見直し。ターゲット顧客の嗜好を考慮し、より魅力あるプラン(のどぐろ、蟹しゃぶ)を開発・展開。



自社経営資源の認知度向上を狙ったアピールの実施

- ④自社の経営資源であるルーフトップバーの認知度向上のために宿泊者や観光客にチラシを配布。



4

改善の効果

自社の提案、顧客価値を適切にアピールしたことにより、12月特別プランの売上が大幅に向上。1人あたり総消費単価が上がり、ルーフトップバーの売上もアップ。

● 昨年対比 (2018年12月)

季節特別プラン売上 **269% (128万円→344万円)** 季節特別プラン宿泊者数 **265% (66名→175名)**

一人あたり総消費単価 (宿泊費と館内消費の総額) **104% (21,036円→21,902円)**

宿泊者1人あたりルーフトップバー売上 **111% (1,050円→1,165円)**

ほほえみの宿 滝の湯

改善の
テーマ

人時生産性向上に向けた諸活動の推進

1

改善前

人時生産性の日々のバラツキを考慮することなく、サービスの外注を行っていた。また、人手が足りない部署への応援体制が整っていなかった。サービスの外注は経費が高くかかり、加えてその指導にあたるために本来サービスで活躍すべきスタッフが時間をとられていた。結果、サービスの品質面や社員の待遇面にも影響し人が定着せず、さらにサービスの外注が多くなるという悪循環に陥っていた。

2

改善後（取り組み内容）

①適正人員化の取り組み

- 現場の意見に基づき会食処別の適正人員配置基準を明確化した（資料①参照）。
- 適正人員配置基準と入り込み客数から必要人員を算定し、勤務シフトを編成した。
- 人員配置にムリ・ムダ・ムラがないかをチェックする仕組みを作成し、人員配置の妥当性を日々確認した（資料②参照）。

②マルチタスク化の取り組み

- 各部署で業務の棚卸しを行い、いつ、どの部署で、何をしているかを表にした（資料③参照）。またその業務を元にスキルマップを作成し、誰が何を出来るのかを見える化した（資料④参照）。
- 各部署でそれぞれ作成していたシフト表を使用して相談しながら決定することによりマルチタスク化への一歩を踏み出すことができた。

③サービスの外注費の抑制

- 適正人員配置のコントロールとマルチタスク化によって、サービスの外注費の抑制を図った。
- ヘルプ要請の共通フォーマットを作成し、人手が足りない部署への応援体制を整えた（資料⑤）。

人時生産性の算出式

（人時生産性とは、
時間当たりの付加価値額）

$$\text{人時生産性} = \frac{\text{売上} - \text{コスト}}{\text{総労働時間}}$$

人員配置

適正人員配置基準の明確化（資料①）

★ビュッフェ 20名様／人

時間（長い）

★パーティー（銘々）2卓／人 ★花鳥亭 2室／人

★料亭 4室／人

★木もれ日 4室／人

★蔵膳 4室／人

人員配置
（少ない）

★ツアー（宴会場）8名様／人

★インバウンド（宴会場）15名様／人

★弁当 15名様／人

★例会 10名様／人

人員配置
（多い）

3

改善のPOINT

人時生産性を考慮した適正人員配置を目指すとともに、マルチタスク化によって少人数運営を可能にした。

所在地 山形県天童市鎌田本町 1-1-30

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



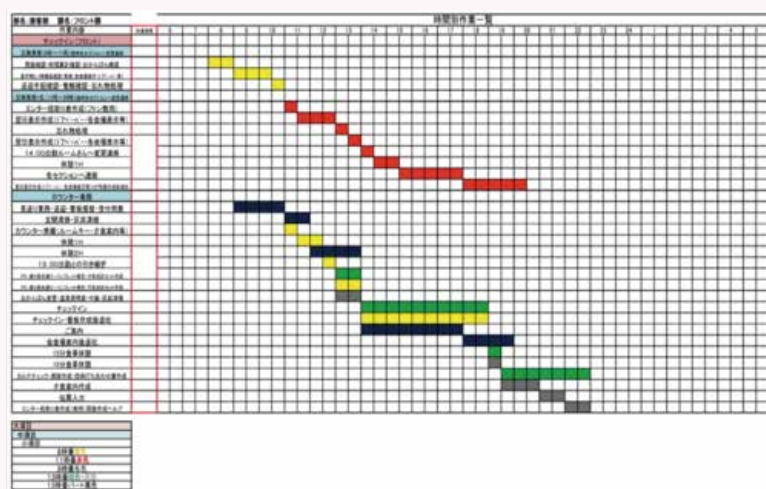
改善の背景

人時生産性及び人時売上高の基準の目標を設定し、1 か月間の日別の状態をチェックした。その結果、基準の目標を下回る日が多くあることがわかった。そこで、売上高が低い日を対象に人員配置を適正化することで労働投入時間を削減し、生産性向上が図れるのではないかと考えた。

人員配置チェック表(資料②)

[illegible]

業務の棚卸分析(資料③)



スキルマップ作成(資料④)

[illegible]

ヘルプ要請の共通フォーマット作成(資料⑤)

[illegible]

4 改善の効果

人員最適化によって、外部に委託していた業務の一部を従業員でこなせるようにした。その結果、月当たり換算で120時間分のサービスの外注が削減できた。また業務の内製化で熟練した従業員による接客業務が増加したため、品質の向上が見られた。

燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千

改善の
テーマ

中抜け勤務(マルチ・調理・予約・内務・清掃)と残業の削減

1 改善前

全ての部署が中抜け勤務のため、体力的なことから離職につながることがあった。
また残業による人件費の高騰と長時間労働が課題となっていた。

中抜け勤務とは

- お客様のチェックインとチェックアウトに合わせてサービスを行うための一つの勤務形態。
- お出迎えする担当者とお見送りする担当者が異なる場合もあるので、お客様情報の正確な伝達・申し送りが必要。

	7:00	11:00	15:00	21:00
木	お見送り		お出迎え	
金	お見送り		お出迎え	
土	お見送り		お出迎え	

ちなみに、たすき掛け勤務を行っているところもある

たすき掛け勤務は、お客様のチェックイン時におけるサービスに合わせて始業し、翌日のお客様のチェックアウトに合わせて、終業する勤務形態。お客様のお出迎えからお見送りまで同じ担当者が対応することができる。

	7:00	11:00	15:00	21:00
木			お出迎え	
金	お見送り		お出迎え	
土	お見送り			

			6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00
マルチ	早番	フロント			チェックアウト・お見送り					休憩
		仲居		朝食準備	朝食片付け	布団上げ	休憩	布団上げ	準備：お品書き	宴会場準備・お
	遅番	フロント								ロビー清掃
		仲居								
	派遣	仲居				朝食片付け	布団上げ			
予約						ミーティング・台帳記入・メール確認・残室管理・外線対応・予約確認				休憩
内務									風呂清掃	
調理	早番	社員	朝食準備	休憩	仕込み・夜宴用意			休憩	夜宴盛り付け・仕込み	
	遅番	アルバイト							夜宴盛り付け・仕込み	
清掃						片付け	客室清掃セット・布団上げ・ロビー、3F5F清掃、菜の花掃除機			

3 改善のPOINT

- ① 時間帯別の業務項目を配列した一覧表を作成した。
- ② 接客業務だけでなく、調理、清掃を含めた全部署の業務を組織横断的にマルチタスク化した。
- ③ 以前より行っていたスキルマップの活用や継続的なOJTの推進により、スタッフのマルチスキル度合いが高まっていた。
- ④ そのことにより、短期間で組織横断的なマルチタスク体制にすることができ、中抜け勤務の削減を実施することができた。

地域 北陸信越 所在地 長野県下高井郡山ノ内町佐野 2586-5

客室数 35 室

URL <http://www.aburaya-tousen.co.jp/>



改善の背景

中抜け勤務による拘束時間が長くなっていた。
また、残業が部署によって偏りがあったため、業務を平準化し、短くしたいと考えた。

2 改善後（取り組み内容）

- 以前より継続的な OJT を推進し、その成果をスキルマップに反映し管理していた。
- 時間帯別に業務項目を配列した一覧を作成した。
- 業務一覧表を作成し、どの仕事をどの時間帯に、どの部署が担当するかを検討。組織横断的なマルチタスク体制にした。それによって、交代勤務制を実現し、中抜け勤務を削減した。
- 接客要員が多く必要となる休前日については、従来通り中抜け勤務を行い、いずれは 2 交代制を計画している。
- さらにオペレーションの精度を高めることにより、手待ち時間を無くし、生産性向上を図った。

14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00
フロント準備&玄関前		チェックイン	早番終了						
客対応など		早番終了							
フロント準備	2 名：C→B 番カウター 担当卓準備・お付き・チェックイン・お茶出し				予定表作成	外線・客対応	明細書印刷・確認	遅番終了	
					料理出し・伝票入力（～21:30 までに）			遅番終了	
	布団上げをした人は 17:30 出勤								
夕食セット	朝食洗い物	16:00～18:00 で順次休憩		布団敷き	交換	夕食洗い物			
	早番終了								
	休憩	バイクング準備	仕込み・ルーフトップ対応			遅番終了			

4 改善の効果

- ①既存スタッフからは、中抜けが無くなることにより身体的な負荷が軽減され、働きやすい環境になったと好意的な評価を受けている。特に女性からの声が多かった。
- ②施設全体の総労働時間が 5,539 時間（2017 年 12 月）から 4,914 時間（2018 年 12 月）となり、前年同月比較で 625 時間削減（11.2% 減）できた。
- ③今後、従業員の離職率低下と新卒採用力アップが期待できる。特に調理の採用は 2 交代制により他の部署と比較しても大きな効果が期待できる。

山梨県 下部温泉郷 下部ホテル

改善の
テーマ

マルチタスクによる中抜け勤務の解消

1 改善前

接客スタッフを中心に中抜け勤務が多かった。

(例) 接客シフト：朝食勤務後 6 時間休憩をはさみ、夕食勤務となっていた。始業から終業までの拘束時間が長く、休み時間が変則的なため、ゆっくりと休めない、家族と生活リズムが合わない等の状態が発生し、不満につながっていた。

改善前のシフトイメージ

接客

担当	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
接客	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	
	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	
	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	
	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	

フロント・予約・総務・内務(多忙日のみ支援)

担当	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
フロント	朝食対応	フロント							フロント						
予約	朝食対応	予約							予約						
総務	朝食対応	総務							総務						
内務	朝食対応	布団上げ							宴会場準備				布団敷き		

3 改善のPOINT

- ① 最も人手の必要な食事提供業務を社員全員でカバーする。
- ② 全社的に早番・中番・遅番のシフトによる勤務を作成。
(早番) 7 時～ 17 時(休憩含む)/
(中番) 10 時～ 20 時(休憩含む)/(遅番) 12 時～ 22 時(休憩含む)
- ③ 社員の意識改革(これからの旅館業は、縦割りではなく、多様な業務を行うことが当たり前という意識を持つ)。
- ④ マルチタスク化を進め中抜け勤務を解消するために、時間帯ごとの業務量の平準化を進める(朝食がバイキング中心である、昼間の時間帯にも客室清掃等一定の仕事が館内にある等)。
- ⑤ ジョブローテーションなど、社員が複数の仕事を覚える仕組みを考える(下部ホテルでは、すべての新卒社員が入社時サービス部門に一定期間配属されるというルールがあり、接客係以外が食事提供業務を行うことに抵抗が少なかった)。

地域 関東 所在地 山梨県南巨摩郡身延町上之平 1900

客室数 92 室 URL <https://www.shimobe.co.jp/>



改善の背景

求人の募集をかけても人が集まらず、人手不足に陥り始めていた。
また、始業から終業までの拘束時間が長く、ES(従業員満足度)の低下、
若手社員の定着率の低下を引き起こしていた。

2 改善後(取り組み内容)

- ①接客・フロント・内務等の部署を「サービス部」というひとつの組織に統合。マルチタスクの考え方により、フロント・内務等が食事提供業務も行い、接客係が喫茶・売店業務も行う等、各人が複数の業務を行うことにより、柔軟なシフトを組むことができる仕組みとした。
- ②繁閑にかかわらず、サービス部以外の総務・予約等の部署も食事提供業務を行うシフトに入ることにした。
以上により、原則として中抜け勤務を廃止し、早番、中番、遅番のシフト制で対応する仕組みを構築した。

改善後のシフトイメージ

早番

早番	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
サービス	朝食対応	見送り	風呂清掃					ロビー(喫茶/売店)		
サービス	朝食対応		客室清掃				客室清掃	館内清掃		
サービス	朝食対応		食器洗浄				食器洗浄			
調理	朝食対応		従業員食堂					従業員食堂		
総務	朝食対応							総務		
予約	朝食対応							予約		

中番

中番	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
サービス	昼食準備		昼食対応			片付け&夕食準備			夕食対応		
総務	総務		昼食対応				総務				
予約		予約				予約				夕食対応	

遅番

遅番	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
サービス		ロビー		ロビー(喫茶/売店)				夕食対応		下宿	
サービス		中番レフト		ロビー(喫茶/売店)				夕食対応		下宿	
サービス				ロビー(喫茶/売店)				夕食対応		下宿	
	売店:18:00~19:30は90-ス					売店		夕食対応		売店	

4 改善の効果

- ①マルチタスクにより、繁忙期でも増員することなく対応できるようになるとともに、人件費を上げることなく中抜け勤務の削減に取り組めた。
- ②中抜け勤務は、閑散日は0名、繁忙日でも2名程度まで減少し、ES(従業員満足度)改善に寄与した。
- ③人件費は7月～11月までの5か月で前年比300万円減、人件費率が1.4%低下した。
- ④休日を年間で10日程度増やすことができた。
- ⑤新規スタッフの採用活動にも役立っている。

おごと温泉 湯元館

地域 関西

所在地 滋賀県大津市苗鹿 2 丁目 30-7

客室数 69 室

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

改善の テーマ

業務棚卸しとサービススタッフの働き方の 見直し

改善の 背景

中抜けと長時間労働が課題だった。
サービススタッフの中抜けが採用面でマイナスとなっていた。



1

改善前

中抜け時間が長く、早番、遅番ともに就業開始から終了まで長時間となっていた。

2

改善後(取り組み内容)

- ・業務の棚卸しを行い業務を見直した。どこにムダがあり、こういった点を改善するべきかが分かるようになった。
- ・業務の棚卸しを行い、サービススタッフに対する支援がより一層できるように、業務分担を見直した。
- ・サービススタッフの業務の担当を、部屋担当制(例 一人で 4 部屋担当)から、エリア担当制(例 二人で 8 部屋担当)にして、チームで助け合うようにした。
- ・エリアを、小エリア、中エリアと規模を階層的にすることで、全体的に業務が早く終わる仕組みを作った。
- ・チームで行うことで、改善活動の更なる促進と責任感の向上につながった。

部屋担当制とエリア担当制のイメージ図

〈改善前〉 部屋担当制	Aさん: 4 部屋	18:00	18:00	18:30	19:00
	Bさん: 4 部屋	18:30	19:00	19:00	19:30
〈改善後〉 エリア担当制	Aさん・Bさん 8 部屋	18:00	18:00	18:30	19:00
		18:30	19:00	19:00	19:30

部屋担当制（一人で 4 部屋担当）からエリア担当制（二人で 8 部屋担当）にしたことで、チームで助け合うようになった。改善前は業務が早く終わった A さんが手待ちになることがあったが、エリア担当制にすることで業務の早く終わった A さんが、B さんを手伝うようになった。このようにすることで全体として業務が早く終わる仕組みを作った。

3

改善のPOINT

業務の棚卸しを行うことで、業務全体のどこにムダがあるか分かるようになった。
チーム体制にすることで、相互に支援できるようにした。

4

改善の効果

- ・業務のムダや効率の良くない点が分かるようになった。
- ・中抜け時間が 1 日一人当たり平均約 23 分短縮となる見込み。

山梨県 下部温泉郷
下部ホテル

地域 関東

所在地 山梨県南巨摩郡身延町上之平 1900

客室数 92 室

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

改善の テーマ

サービス部門のマルチタスク化による お客様の待機時間の解消

改善の 背景

組織が縦割りで、業務に非効率な面があった。



1

改善前

- (1) 夏休みなどの繁忙期のチェックイン時、3世代の家族連れなど荷物が多いお客様の場合、案内係が1名で運べないため、2名で対応しなければならず、結果としてお客様をお待たせする時間が発生していた。一方で、その時間帯、内務係は余裕があった。
- (2) 夕食のバイキング会場は、オープン直後に混雑が発生することが多く、お客様をお待たせしていた。半面その時間、下膳係は手待ち状態であった。

改善前のシフト表(内務係の例)

週次別	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
内容				宿舎清掃			宿舎清掃				12/12下校				
							自習教室				希望教室				
			清掃	風呂	清掃			自習教室				希望教室			希望
			自習	希望	風呂	清掃			希望教室			希望教室			希望

2

改善後（取り組み内容）

縦割りの組織をサービス部に統合した上で、

- (1) 従来裏方であった内務係が、お客様到着時、荷物運びを手伝うことにより、人数が増えて、荷物が多いお客様でも案内係が1名で済むようになり、お客様の待ち時間が短縮された。
- (2) バイキング開始時に、下膳係がお客様の案内を行うことでお客様の待ち時間が短縮された。
- また(1)は内務係、(2)は下膳係の社員の手待ち時間がなくなった。

改善後のシフト表(内務係の例)

演習週	1	6	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
内容		第1章 第1回					第2章 第1回					第3回	第4回 第5回		
							第6回 第7回	第8回 第9回		第10回 第11回		第12回	第13回 第14回		
							第15回 第16回	第17回 第18回		第19回 第20回		第21回	第22回 第23回		
	第24回	第25回	第26回	第27回	第28回	第29回	第30回	第31回	第32回	第33回	第34回	第35回	第36回	第37回	第38回

3

改善のPOINT

縦割りの組織をサービス部に統合したことによる業務効率意識の向上。
お客様との接点がなかった社員にも、お客様と接する業務を積極的に行うように指導する。

4

改善の効果

- ①(1)による短縮効果：1日 150分(15組×10分)×50日(年間繁忙日)=125時間
②(2)による短縮効果：1日 10分×365日=60.8時間
加えて社員の待機時間がなくなった。
③お客様との接点がなかった社員がお客様と接することで、社員のやりがい向上につながった。

蓮台寺温泉

大地の彩 花月亭

地域

中部

所在地

静岡県下田市蓮台寺 273-2

客室数

21 室

URL

<http://rendaiji-kagetsutei.jp/>改善の
テーマ

接客プロセスの動画マニュアル作成

改善の
背景

動画マニュアルを作成し、新人スタッフのスキル向上、即戦力化を目指す必要があった。



1

改善前

紙ベースのマニュアルは存在していたが、一般的な内容で自社のサービス内容の実態にあったものではなかった。そのため指導者が新人スタッフについて時間をかけ細かく指導する必要があった。

2

改善後（取り組み内容）

接客スタッフの一連の業務（チェックイン・ご案内・朝食夕食のセット・朝食夕食の提供・ドリンクオーダー）のサービスプロセスを撮影し、動画マニュアルを作成した。動画はインターネットに限定公開し、スタッフがいつでも見られるようにした。また、施設内のマニュアルが必要な場所に QR コードを表示し、スマートフォンをかざすことで関連動画を直接見られるようにした。



3

改善のPOINT

接客サービス内容及び所作を含め実態に合わせて標準シナリオを作成し動画の撮影を行った。また TWI (Training within industry. 仕事を教える技術) の教え方を取り入れ、顧客満足に影響を与えるポイントを音声や文字で強調して示した。

4

改善の効果

- ・接客サービス（おもてなし）標準を細部にわたって可視化することで、バラツキを無くし、サービスの品質向上が可能になった。
- ・新人スタッフ受け入れ時に動画マニュアルを活用し、指導育成を行うことで、新人スタッフの即戦力化が期待できる。
- ・新人スタッフが規定のスキルに到達するまで、改善前は通常 1 週間～1 ヶ月かかっていたが、改善後は 3 日～1 週間で到達できるようになった。

おごと温泉 湯元館

地域 関西

所在地 滋賀県大津市苗鹿 2 丁目 30-7

客室数 69 室

URL <https://www.yumotokan.co.jp/>改善の
テーマ

動画マニュアルと連動したスキルマップの 作成

改善の
背景

スタッフ各人が、業務を自習できる仕組みがなかった。
指導の時間を確保することに労力を要していた。



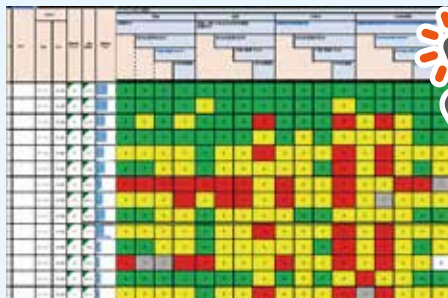
1 改善前

自習しやすい動画マニュアルがなかった。指導する側、される側の勤務時間を合わせるシフトの調整に手間が掛かっていた。

2 改善後(取り組み内容)

スキルマップを作成するとともに、動画マニュアルを作成した。スキルマップの項目に、動画マニュアルのリンクを貼付することで、各人および自組織のスキルを俯瞰的に把握することができるようになった。

- 動画はスマートフォンで撮影、編集したため、手間が掛からなかった。
- スキルマップで自らのスキルを俯瞰的に把握すると同時に、未習得のスキルが一目で分かり、自習できるようになった。
- 頻繁に行わない業務については、一度習得しても期間が空くと忘れてしまうこともあるが、動画を見ることで、業務を再確認することができる。



クリックすると、動画マニュアルの URL へ飛び、動画マニュアル(インターネットに限定公開)を閲覧することができる。

3 改善のPOINT

スキルマップに、動画マニュアルのリンクを貼付した。
撮影にはスマートフォンを使用し、手間を掛けることなく動画マニュアルを作成した。

4 改善の効果

- ・指導する側、される側のシフトの調整、時間の確保が緩和された。
- ・指導にかかる時間が半減した。
- ・習得済み、未習得のスキルが一目で分かるようになった。
- ・業務を自習できるようになった。

蓮台寺温泉

大地の彩 花月亭

地域 中部

所在地 静岡県下田市蓮台寺 273-2

客室数 21 室

URL <http://rendaiji-kagetsutei.jp/>改善の
テーマ

ベンチマーキングによるスキルマップの見直し

改善の
背景

ベンチマーキングの手法を用い、他社のスキルマップと比較した結果、スタッフの業務習熟度を向上するためには、より施設の実態に即した内容に改める必要性を認識した。



1

改善前

改善前のスキルマップは汎用的なものであったため、必ずしも施設の実態と合っておらず、実務レベルの評価が不十分であった。

2

改善後(取り組み内容)

他社のスキルマップから、1日の業務を時系列に細分化した、項目単位で作成する方法を学んだ。その手法を導入し、自施設の業務を分析して、細分化したスキルマップを作成した。作成したスキルマップに基づき、スタッフのスキル評価を行った。

Before: A generic skill map spreadsheet with many empty cells, indicating a lack of specific task-based evaluation.

After: A detailed skill map spreadsheet with specific tasks and skill levels, showing a more structured and comprehensive evaluation system.

After: A detailed skill map spreadsheet with specific tasks and skill levels, showing a more structured and comprehensive evaluation system.

3

改善のPOINT

各職種ごとの1日の業務内容を把握するとともに、従来よりもスキル評価の単位を細分化した。

4

改善の効果

- ・施設の実態に即した詳細な業務単位で、スタッフの業務習熟度が見える化できた。
- ・3ヶ月に1回スキルマップを見直し即点数化できる。
- ・今後、スキルマップに基づき目標を設定し人材育成に取り組むことで、各個人の業務習熟度の向上が期待できる。

加賀 山代温泉 あらや滔々庵

地域 北陸信越 所在地 石川県加賀市山代温泉 18-119

客室数 18室 URL <http://www.araya-totoan.com/>

改善の
テーマ

客室のセッティングマニュアル作成

改善の
背景

客室のアメニティや備品等のセッティングの方法が、ベテランの接客係の経験に任されており、人によって異なっている部分があった。高単価の旅館であるため、詳細までしっかり決めて全員に徹底したいと考えた。



1 改善前

例えば、客室のタイプ、客数の違いによる座椅子の向き、位置、茶床の置き場所、タオルを置く向き等について、マニュアルで明文化したものがなく、作業する人によって微妙に認識が異なっており、自分が良いと思う方法で行っていた。そのことが品質に影響を与えていたわけではないが、場合によってはお客様が使いづらい、見栄えがよくない等の事態が発生していた。

2 改善後(取り組み内容)

客室のアメニティや備品等のセッティングの方法を詳細まで統一して、それをマニュアルとしてまとめた。内容は、①様々な備品の置き方、位置関係、②グラス類の置き方、③アメニティ（浴衣・バスタオル・その他小物）の置き方、組み合わせ等である。これにより、今いる人のセッティングの仕上がりを全く同一にすることを可能にするとともに、新しい人が入っても誰もが同じ仕上がりになれるようになった。マニュアルは写真を多用する等の工夫をすることで、誰が見ても同じように理解できるものとした。



3 改善のPOINT

セッティングは正確性が求められるため、誰でも正確に再現できるよう、マニュアルは写真をメインに据えた。

4 改善の効果

- ① 全てのお客様に均質なサービスを提供することで、顧客満足度を高めることができた。
- ② 細部にまで徹底する意識や物事の小さな変化への気付きが生まれた。
- ③ 新しく入った社員がセッティングを覚える期間が短縮された（2か月⇒1か月）。

プラザホテル豊田

改善の テーマ

ITを活用した情報共有による業務の効率化

改善の 背景

フロントカウンターに情報が氾濫し、情報共有のルールがなく必要な情報の確認に時間がかかる。顧客情報・修理案件等の連絡事項が伝わるのが遅くなったり、情報が劣化したり必要なことが伝わらないケースが多発。

1

改善前

発生案件がその都度メモで貼り付けてあり、情報共有のルールが明確でなく情報が整理されていなかった。朝礼の引き継ぎ時間も長かった。連絡事項も人により伝わり方にムラがあったり、聞いていない、見ていないなどがあつた。また修理案件においても、情報共有が出来ていないために、修理までに時間がかかっていた。

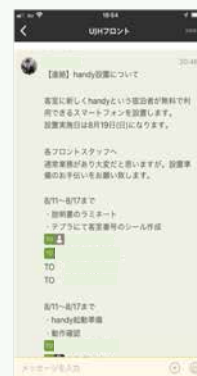


2

改善後(取り組み内容)

「情報伝達補助ツールアプリ」の導入
通知機能を使い、知らせたい相手を指定して即座にメッセージを通知、連絡系統のスピードが大幅に改善。

「グループチャット機能」の利用
様々な情報をメンバー同士でリアルタイムに共有。
データが記録に残り、データをマニュアルとしても活用。



3

改善のPOINT

情報伝達補助ツールアプリの導入

4

改善の効果

- ・全スタッフに向け一斉かつリアルタイムに情報を共有でき、作業効率やスタッフ間の連絡効率、コミュニケーションが向上された。
- ・修理箇所が写真添付により明確に伝わるため、修理スピードが上がった。
- ・朝礼時間短縮 1日5分 × 8名 = 40分 / 1日 (削減 243時間 / 年) + 情報を探すムダ時間の削減

地域 中部 所在地 愛知県豊田市豊栄町1丁目88番地

客室数 72室 URL <https://www.plaza85.co.jp/>



改善のテーマ

海外のお客様に対するフロント・接客業務を一定水準のレベルへ

改善の背景

海外のお客様とのコミュニケーションが上手に取れず、お客様対応に20分以上時間が掛かったり、他のお客様をお待たせしたりしていた。

1

改善前

外国語が書かれた紙を使い、コミュニケーションを取る等していた。併せて翻訳ツールとしてスマートフォンのアプリも使用していたが、直訳されてしまいご要望を理解することが出来なかった。そのためお客様に十分にご満足いただけないことが度々あった。

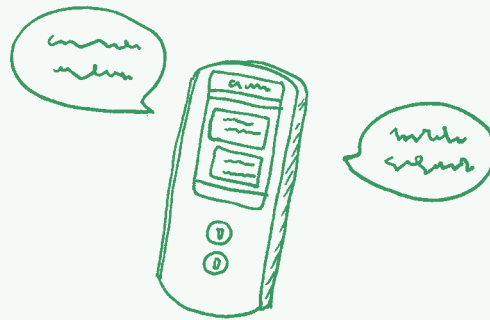
外国語が書かれた紙



2

改善後(取り組み内容)

「ポケットブル翻訳機」の導入
操作が簡単。多くの言語に対応している他、長い会話であっても瞬時に音声翻訳を行う性能を有し、さらによく使う言葉は過去の会話を再生できる機能を活用する等により外国人宿泊者との円滑なコミュニケーションが可能となった。



3

改善のPOINT

接客補助ツールの導入

4

改善の効果

全時間帯で海外のお客様とのコミュニケーションを円滑に図れ、言葉の壁による接客サービスの低下を解消。接客時間の短縮にも繋がった。
接客時間短縮目安 15分/1日(削減 91時間/年)+お客様満足度 UP

8 水光熱費の削減

匠のこころ 吉川屋

地域 東北

所在地 福島県福島市飯坂町湯野字新湯 6

客室数 126 室

URL <http://www.yosikawaya.com/>



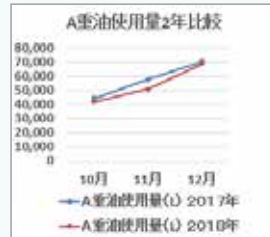
改善のテーマ 水光熱費が業界平均を上回り、削減する必要がある

改善の背景 施設規模が大きく、団体客から個人客に客層が変化したことに対し、水光熱使用削減対策が追い付いていない。

1 改善前

- ・ 温泉管の保温が欠損しており、放熱が大きかった。
- ・ 浴槽の湯張りに真湯を多く使っていた。
- ・ 食器洗浄の前洗いで湯水を流し続けていた。
- ・ 気が付いた女将が、一人でスイッチを消して廻る状態であった。

2 改善後(取り組み内容)



10～12月の3か月		① 2017年	② 2018年	③ 削減量	削減率 ①/③
水道使用量	m ³	22,505	22,986	-481	-2%
電気使用量	kwh	637,607	598,532	39,075	6%
重油使用量	リットル	173,000	162,500	10,500	6%

3 改善の効果

- 1) 温泉井戸から温泉槽間の温泉管を保温強化した温泉管に取り換えた。放熱を減らし、温泉温度を2～3℃高くした。浴槽の湯張りにお湯でなく温泉を多く使うようにした。また食器洗浄機の前洗いで流水洗いを溜め洗いに改善し給湯使用量を削減した。⇒10月～12月の対前年比で重油使用量6%減となる。
- 2) 定期的にエコ・小会議を開催し、職場ごとに節水、節電、節湯に努めた。⇒社員に省エネ意識が芽生え、10月～12月の対前年比で電気使用量6%減となる。

8 水光熱費の削減

季粋の宿 紋屋

地域 関東

所在地 千葉県南房総市白浜町白浜 232

客室数 25 室

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



改善のテーマ 設備の老朽化が進み、水光熱費が無駄になっているので改善したい

改善の背景 口ピーと宴会場用のエアコンが老朽化したパッケージエアコンの1台となっており、使っていない部屋まで無駄に冷暖房している。
屋上の配管の保温材が欠損して給湯の熱を無駄にしている。

1 改善前

- ・ 屋上の給湯管の保温材が欠損している



2 改善後(取り組み内容)



10～12月の3か月		① 2017年	② 2018年	③ 削減量	削減率 ①/③
水道使用量	m ³	2,389	2,501	-112	-5%
電気使用量	kwh	70,963	58,771	12,192	17%
重油使用量	リットル	11,560	9,630	1,930	17%

3 改善の効果

- 1) 老朽化したパッケージエアコン1台を、個別エアコン7台に交換し、合わせて照明等の節電を行った。⇒10月～12月の対前年比で電気使用量17%減となる。
- 2) 屋外給湯管の保温を改修し、配管の漏湯を改修した。⇒10月～12月の対前年比で重油使用量17%減となる。
- 3) 社内エコ・小会議を開催することで社員に環境安全や省エネに対する意識が芽生えた。

8 水光熱費の削減

清流山水花 あゆの里

地域 九州

所在地 熊本県人吉市九日町30

客室数 76室

URL <https://www.ayunosato.jp/>

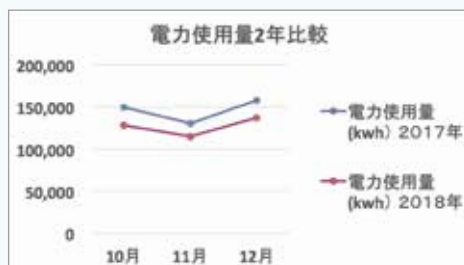


改善のテーマ 省エネに取り組んでいるが、電気使用量をさらに減らしたい

改善の背景 浴槽循環ろ過ポンプが常時100%で回っていて無駄に電気を使用している。

1 改善前 ・浴槽循環ろ過ポンプが常に回っている

2 改善後(取り組み内容)



10~12月の3か月		① 2017年	② 2018年	③ 削減量	削減率 ①/③
種類	単位				
水道使用量	m ³	3,057	2,481	576	19%
電気使用量	kwh	437,882	379,656	58,226	13%
重油使用量	リットル	62,000	46,000	16,000	26%

3 改善の効果 社内エコ・小会議を開催し、照明等のスイッチについて営業状態に合わせて何時にどこをON/OFFするかを決め、無駄に点いていることがないように改善した。また浴槽循環ろ過ポンプは夜間など入浴客がいない時間帯はインバータ制御で回転数を落とし電気使用量を削減した。⇒10月～12月の対前年比で電気使用量13%減となる。

8 水光熱費の削減

グランメール山海荘

地域 東北

所在地 青森県西津軽郡鰺ヶ沢町大字舞戸町字鳴戸1

客室数 80室

URL <https://www.hotel-grandmer.com/>



改善のテーマ 循環ポンプのインバータ制御による電力使用量の削減

改善の背景 常時多量の電力を使用しているため、基本料金が大きく設定されて電気代の高騰を招いており、電気料金の削減が必須であった。

1 改善前 ①1年中ほぼ24時間運転している浴槽循環ろ過ポンプの電力使用量が多かった。
②冷温水循環ポンプが年間300日程度24時間、冷暖房負荷に関係なく100%運転しているため、多量の電力を使用していた。

2 改善後(取り組み内容)

ポンプインバータ制御の削減効果

エコ小活動	内 容	電力削減量 kwh/年	削減コスト 千円/年
ポンプの インバータ制御	浴槽ろ過ポンプ	40,710	733
	冷温水ポンプ	212,044	3,817
合 計		252,754	4,550

3 改善の効果 ①4台の浴槽循環ろ過ポンプにインバータを設置して、タイマーで各ポンプの回転数を最大50%まで減らし、電力使用量を削減した。⇒年間電気使用料733千円の削減
②冷温水循環ポンプに、回転数制御装置のインバータを設置して、冷暖房負荷が少なくなった時に、ポンプの回転数を減らして、電力使用量を削減した。⇒年間電気使用料3,817千円の削減

ワークショップの実施報告

(生産性向上ベーシック、生産性向上アドバンス、生産性向上マーケティング)

全国の旅館ホテルの幹部層を対象に、全国15ヶ所で宿泊業の生産性向上を推進するためのワークショップ（生産性向上ベーシック、生産性向上アドバンス、生産性向上マーケティング）を開催致しました。参加する旅館ホテルの課題を、全国の先進事例や参加者が相互に持ち寄った事例をもとに、生産性向上の進め方、現状分析、課題に対する改善行動計画の策定、改善活動の実施、改善活動の発表と共有、継続のための改善活動の進め方など多岐にわたる内容で実施致しました。

生産性向上ベーシック

業務効率化による労働生産性向上と従業員の働きやすさ向上に関するワークショップ

回	内容
第1回(1泊2日) (6月下旬～7月)	1.生産性向上の概要・手法について 2.作業改善・標準化について 3.IT活用による生産性向上 4.改善目標・計画の策定および共有
▼	インターバル期間に各社で改善活動実践
第2回(1泊2日) (9月)	1.改善活動の結果報告・検討 2.業務改善の手法について 3.改善目標・計画の策定および共有
▼	インターバル期間に各社で改善活動実践
第3回(1日) (11月)	1.改善活動の結果報告・検討 2.好事例の選出 3.まとめ

生産性向上アドバンス

業務効率化による労働生産性向上を狙いとした改善活動を実践し、定量的な生産性指標の向上を追求するワークショップ

回	内容
第1回(1日) (6月下旬～7月)	1.オリエンテーション(宿泊業の生産性指標について、ベンチマーキング手法について)
▼	インターバル期間に各社で第2回への準備・調査
第2回(1泊2日) (9月)	1.各社の調査結果発表 2.該当業務プロセスに関する理想的な方法の検討 3.改善目標・計画の策定および共有
▼	インターバル期間に各社で改善活動実践
第3回(1泊2日) (10月～11月)	1.ベンチマーキングによる改善活動の振り返り 2.自由課題テーマの選定および改善目標・計画の策定
▼	インターバル期間に各社で改善活動実践
第4回(1日) (11月～12月)	1.改善活動のフォロー報告 2.自由課題の改善結果発表

生産性向上マーケティング

マーケティングの基礎知識、データ活用による顧客価値の分析、サービスの改善、定量的な効果測定手法を学び、自社の差別化・付加価値向上に取り組むワークショップ

回	内容	
第1回(1泊2日) (6月下旬~7月)	1.マーケティングの基礎知識 3.サービスコンセプトの整理	2.付加価値の考え方 4.サービス改善
▼ インターバル期間に各社で第2回に向けた調査活動		
第2回(1泊2日) (9月)	1.データに基づく市場・顧客・自社の分析 3.集客施策の分析	2.顧客価値の分析 4.改善目標・計画の作成および共有
▼ インターバル期間に各社で改善活動実践		
第3回(1泊2日) (11月~12月)	1.改善活動結果報告	2.好事例の選出



ワークショップ参加者からのコメント

他の旅館の方々と
事例を共有できて
とても参考になりました。

ベシック関西会場
支配人

(データ分析の演習を通じて)
手元にあるデータを(これまででは)
全く活用していないことを痛感した。

マーケティング西日本会場
営業部課長

同じように苦勞して
取り組んでいる方の成果が
自らのモチベーションになっている。

ベシック関東会場 取締役総務部長

他の旅館さんの考え方や
取り組みなど違う発想や視点が
大変参考になりました。

アドバンス関西会場 取締役

新しい視点が得られた。

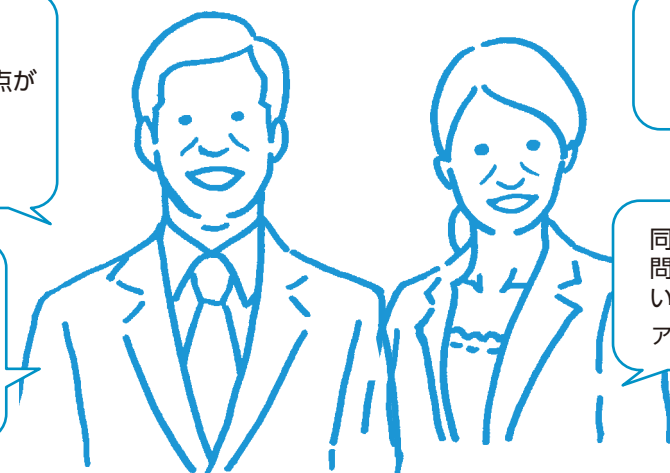
マーケティング西日本会場
経営企画室長

真似をしたい(他社の)
施策があった。

アドバンス中部会場
支配人

同じ意識を持った仲間と共に
問題を共有でき、自社に生かして
いけるように頑張る力となった。

アドバンス関西会場 支配人



宿泊業の生産性向上事例集の web 版(動画)もご活用ください

<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>



※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。

web 版にて、本冊子事例集に掲載されている、
「1 マーケティング」から「7 IT 化・機械化・道具化」までの
全 16 事例を、動画にてより詳細にご覧いただけます。
是非ご活用ください。

宿泊業の生産性向上事例集

検索



ここがポイント！

各々が抱えるリアルな悩みに対する改善策が豊富に掲載されています！

9 宿泊業界全体の独自の取り組み事例



P.37 ～ P.52 ページでは、
本事業を通じて創出された事例のほか、
各旅館ホテルが独自に取り組んだ
生産性向上の取り組み事例を集めました。

施設名	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	客室数	20 室
改善のテーマ	定位置・定量化による時間短縮と什器導入による省力化				
改善の背景	朝食会場で使用する食器類について、収納や運搬等の作業に複数の従業員が携わっていた。長年、この作業にかかる時間が無駄だと感じていた。				
改善前			改善後		
●食器を洗浄して食器棚に収納した後、翌日の朝食準備のために再度必要個数を取り出して朝食会場まで運んでいた。 ●個数が間違っていたときには、調理場にある食器棚まで戻らなければならなかった。 			●食器棚にタイヤをつけて移動式の食器棚を作った。 ●食器洗浄後、移動式食器棚に収納。食器棚ごと朝食会場まで運ぶだけで済むようにした。 		
改善の効果	移動式食器棚の導入により、2～3人で行っていた業務を1人でまかなえるようになった。				

施設名	源氏香				
地域	中部	所在地	愛知県	客室数	28 室
改善のテーマ	調理場発注システムの改善				
改善の背景	限られた担当者が手動計算により発注管理をしていたため、一部のスタッフに負担がかかっていた。				
改善前			改善後		
●週間速報を確認した担当者が手動で発注数の計算をしていた。 ●経験と勘による発注管理をしていた。 ロスが多く、発注に係る時間も長かった。			●料理ごとに食材の必要発注数が算出される計算フォームをエクセルで作成。 ●スタッフ全員、誰でも発注作業ができるようになった。		
改善の効果	ロスの削減、在庫の削減(食材在庫：約 40 万円削減)に繋がった。 繁忙期など大量発注が必要な時期において、約 6 時間かかっていた発注作業が 2 時間で終わるようになった。 作業時間を約 4 時間程度短縮することができた。				

施設名	KIKI 知床 ナチュラルリゾート				
地域	北海道	所在地	北海道	客室数	176 室
改善のテーマ	セルフ制導入による効率化				
改善の背景	レストランでのセルフドリンク制を導入して従業員の人数を減らし効率化を図る。				
改善前			改善後		
●レストランご利用のお客様を席まで案内した際にドリンクの説明をしていた。 ●ドリンクのオーダーを受け、席まで運んでいた。			●セルフドリンク制を導入し、ドリンクコーナーにてオーダーしていただくようにした。 ●オーダー後はお客様自身に席まで運んでいただくようにした。		
改善の効果	少ない人数配置でも以前より 1 人あたりの接客数が増えるようになった。 改善前：職員 1 人あたり 30 名の接客→改善後：職員 1 人あたり 40 名の接客となり、1 人あたり 10 名の接客対応人数が増加した。				

施設名	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	客室数	180 室
改善のテーマ	朝食バイキングの効率化				
改善の背景	朝食のバイキング用のトレイを準備する際、数を数えて台車に乗せ換えるという無駄な作業が発生していた。				
改善前			改善後		
朝食のバイキング用のトレイを準備する際、おおよその使用枚数をパントリーで数えて、さらにホール用の台車に移して運んでいた。			●トレイ用収納台車を購入し、台車に移す手間をなくした。 収納した台車をそのままホールに運べるようにした。 ●トレイ 50 枚ごとに目印のマスキングテープを貼り、数える手間を省いた。 		
改善の効果	什器の購入と標準化を行い、乗せ換える手間と数える手間が省けたことによって、毎日約 10 分の作業時間の短縮になった。				

施設名	庄川温泉郷鳥越の宿 三楽園				
地域	北陸信越	所在地	富山県	客室数	23 室
改善のテーマ	夕食時の労働環境改善とサービス向上				
改善の背景	夕食に係る人件費が増大。口コミ評価点も伸び悩んでいた。				
改善前			改善後		
●夕食の開始時間について、お客様の希望する時間が集中してしまい提供の遅れやサービス低下に繋がっていた。 ●一部有料により部屋出しも承っていた。			●夕食時間を 「18 時・18 時 45 分・19 時 30 分」の 3 部制にした。 ●部屋食を廃止し、食事会場を 1 ヲ所に集約。 ●ご飯と味噌汁をセルフ制にして提供の遅れを緩和。余裕ができ、手厚いサービスが可能となった。 		
改善の効果	満館時には 9 人必要だった夕食提供人員を 6 人に減らした。残業時間の削減、休日確保を実現した。 口コミ評価については、2018 年 5 月 4.3(夕食：4.2)だったものが 2019 年 2 月には 4.7(夕食：4.8)まで上がった。				

施設名	風望天流太子の湯 山水荘				
地域	東北	所在地	福島県	客室数	71 室
改善のテーマ	夕食の準備・提供方法の見直し				
改善の背景	作り置き廃止と一品出しの導入により、業務の効率化を図る。				
改善前			改善後		
●夕食は午前中に作り、作り置きをしていた。 ●夕食準備のために仲居スタッフが早い時間に出勤し、セットを行っていた。 ●夕食後のお膳の片付けに時間がかかり、繁忙期には終了時間が日付をまたぐこともあった。 			●一部の個人の食事会場を一品出しに切り替えた。それに伴い、事前の作り置き・セットも廃止した。 ●一品出しにすることで、下膳もその都度行うことが可能となった。 		
改善の効果	準備・下膳の時間を大幅に短縮することができた。 また手の空いた仲居スタッフが他部署を手伝えるようになり、お客様に対応できる人員が増えた。				

施設名	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	客室数	20 室
改善のテーマ	部屋食廃止による時間短縮と省力化				
改善の背景	夕食の部屋食提供時に多くの人員が必要。またスタッフの移動距離が長く負担がかかっていた。				
改善前			改善後		
●夕食は部屋食、宴会場どちらかに提供。 ●宴会場が 20 畳と広く、 少人数のお客様が個室として使うには適していなかった。			●宴会場を改修。 車椅子のお客様でも利用できる個室の食事処を 4 ヲ所作った。 また多目的トイレも併設させた。 ●改修に際しては、観光庁の「宿泊施設バリアフリー化促進事業」の補助金制度を活用した。 		
改善の効果	個室食事処に統一したことで調理場からの距離が近くなり、配膳の時間が短縮されて温かい料理を提供できるようになった。 お客様の食事中に布団敷きの作業ができるためスタッフの効率もアップ。 テーブル席であることや食事の匂いが部屋にこもることもなくなり、お客様からの評判もいい。				

施設名	アヤハレークサイドホテル				
地域	関西	所在地	滋賀県	客室数	33 室
改善のテーマ	予約会計システム活用におけるフロント系の業務効率化				
改善の背景	予約台帳が紙ベースであったため、予約内容の共有ができていなかった。 指示書作成の際には転写間違いがあったりと、膨大な手間と時間がかっていた。				
改善前			改善後		
●予約会計システムは導入済だが、1 週間前に紙の予約台帳から各セクションへの指示書をエクセルで作成し、予約会計システムへの入力は前日に行っていた。 ●予約台帳が紙ベースで月ごとにファイルされていた。新規予約や予約内容の変更の電話がかかってきた際にはファイルの中から予約情報を探す必要があり、お客様をお待たせしていた。			●予約受付時点で予約会計システムにすべての情報を入力し、紙ベースの予約台帳を廃止した。 ●各セクションへの指示書への転写を、システムのカスタマイズにより半自動化した。 ●電話がかかってきた時点で、データベースと連動して記録する「CTI システム」を導入。 ●システム内のすべての作業状況が個別に記録できるようになった。		
改善の効果	2 日ばかりで行っていた指示書作成の作業が 2 時間程度で終わるようになった。 電話対応に係る時間も短縮させることができた。				

施設名		天の丸			
地域	中部	所在地	愛知県	客室数	40 室
改善のテーマ	大型モニター導入による情報共有				
改善の背景	紙と内線電話では手間がかかり、読み合わせなど時間のムダがあった。				
改善前			改善後		
●食事の開始時間や場所、数量が記載された「食数表」について、紙媒体で共有していた。 ●内容確認のためにスタッフが事務所で読み合わせをしていた。 ●変更・追加があった際には内線電話で伝えていた。			●調理場に大型モニターを設置。紙に記載していた食数表を画面に映し、随時情報共有できるようにした。 ●新規・追加等で入った情報は色分けをし、追加した際には音が鳴るように設定して漏れないようにした。 		
改善の効果	1 日 2 回、計 30 分ほどかかっていた事務所での読み合わせ時間が短縮された。 内線電話での伝達がなくなったため、調理スタッフが手を止めて電話に出る必要がなくなった。				

施設名		鬼怒川パークホテルズ			
地域	関東	所在地	栃木県	客室数	132 室
改善のテーマ	タッチサイネージによるお客様への情報提供				
改善の背景	フロントスタッフの作業軽減、お客様の利便性UPを目的にタッチサイネージを導入した。				
改善前			改善後		
●お客様に観光案内する際にはパンフレット等を用いていた。 ●案内時にはお客様とスタッフが時間と場所を共有する必要があり、誤解を招いたり無駄な時間を費やすこともあった。 ●外国のお客様に対応する際には、英語を話せるスタッフに大きな負担がかかっていた。			●IT 導入補助金を利用し、観光案内等を表示するタッチサイネージを導入。 ●鬼怒川温泉内の観光案内など必要な情報を案内できるようにした。 		
改善の効果	スタッフのへの負担が軽減され、お客様満足度もアップした。				

施設名	松泉閣 花月				
地域	北陸信越	所在地	新潟県	客室数	28 室
改善のテーマ	PC ソフト・スマートフォンアプリケーションの有効活用による業務改善				
改善の背景	従業員同士の情報伝達に電話連絡や伝票・メモ配布などを行っていたが、多くの人手を要し時間もかかっていた。簡単かつタイムリーに、コストのかからない方法を探す必要があった。				
改善前			改善後		
●情報伝達の手段として伝票・メモのやりとりを中心としていたが、伝票・メモを作る手間、運ぶ手間、受け取る手間がかさみ、多くの時間と人員が無駄になっていた。 ●電話連絡をすることもあったが、担当者が接客中で出られないケースが多々あった。			●伝票・メモによるやりとりは極力避けるようにした。代わりに無線アプリケーションや SNS を導入し、リアルタイムでの情報共有が可能となった。 ●伝票・メモはパソコンの共有フォルダに入力し、全館で共有。 ●初期費用のかからない手法で人員の無駄削減。		
改善の効果	完全に伝票・メモを廃止できれば大きな削減になると感じている。 また簡単なシステムの導入により、現場のペースを見ながら従業員と歩幅を合わせて IT 化を進めていくためのきっかけとなっている。				

施設名	ほほえみの宿 滝の湯				
地域	東北	所在地	山形県	客室数	89 室
改善のテーマ	売店の移設による売上アップ				
改善の背景	売店の売上が伸び悩んでいた。				
改善前			改善後		
●お客様の目に止まらない場所にあった。 ●来店数の減少により売上が伸び悩んでいた。 ●フロント等から離れた場所にあったため、 空き時間にも他の業務の手伝いができなかった。 			●玄関近くに売店を移設し、来店数・売上のアップを図った。 		
改善の効果	売店への来店数が増え、前年度(2017 年 4 月～ 2018 年 3 月)よりも売上が約 160 万円アップした(2018 年 2 月現在)。 売店業務以外に、お出迎えやラウンジ、フロント業務との兼務が可能となった。				

施設名	金沢・辰口温泉　まつさき				
地域	北陸信越	所在地	石川県	客室数	38 室
改善のテーマ	インバータを使った動力ポンプの省エネ化				
改善の背景	大浴場に係る水光熱費の削減を検討していた。				
改善前			改善後		
●大浴場の濾過循環ポンプは、 常時 60 ヘルツで稼働しており調整ができなかった。			●インバータを導入して周波数を変えた。 ●お客様の入り込みを考慮して時間制御することが可能となった。		
改善の効果	男女大浴槽 2.2 キロワット時のポンプ 2 台使用し、年間 40 万円ほどの電気料金の削減に繋がった。				

施設名	松泉閣 花月				
地域	北陸信越	所在地	新潟県	客室数	28 室
改善のテーマ	浴場給湯システムの改善				
改善の背景	客室数・収容人数に比べて浴槽数が多く、また浴槽が大きかったため、水光熱費を圧迫していた。 浴槽取り壊しには改装費用がかかり景観悪化などの影響もあるため、抜本的な改装による改善はほぼ不可能であった。				
改善前			改善後		
●豪雪地帯にあるため源泉による温度維持は不可能と考えており、浴槽へは源泉・循環水・温めた水道水を投入していた。 そのため、浴場だけで、循環水・水道水の加温といった相当の熱量を消費し続けてきていた。 ●浴槽数も多いため多大な熱・水を使用していた。 ●複数ある浴槽をすべて同じ温度になるように維持していた。			●温度維持のため投入していた温めた水道水を一時的に廃止し、温度管理が可能か検証。その結果、投入せずとも源泉量を増やせば温度管理は可能であることが判明。 温めた水道水の投入を完全に廃止した。 ●浴槽数については、一部を水風呂や低温風呂とし浴槽温度維持のための源泉量を減らした。 ●温泉使用量を改善前と同等レベルまで落とすことに成功。 ●水道水投入の廃止により、複雑であった配管システムの簡略化に成功。 将来の設備投資費用削減にも貢献できた。		
改善の効果	月平均数十万の削減に成功。水光熱費経費削減に大きく貢献する結果となった。				

施設名	加賀 山代温泉 あらや滔々庵				
地域	北陸信越	所在地	石川県	客室数	18 室
改善のテーマ	小型ワゴン車導入によるアメニティ類の運搬作業の効率化				
改善の背景	客室セッティングの際、移動・運搬に時間・労力を要し、特に高齢の女性スタッフに負担がかかっていた。				
改善前			改善後		
●タオル・浴衣・アメニティ等を運ぶために1階のリネンルームおよび各階/パントリーまで部屋数分の回数を往復しなければならず、移動・運搬に時間と労力を要していた。 ●一時ワゴン車を使っていたが、サイズが大きくエレベーターを占有するため効率が悪く使わなくなっていた。 ●翌日のアメニティ類のセッティングもバックヤードのスペース不足で当日朝の準備となり時間がかかっていた。 			●エレベータにも入る小型サイズのワゴン車を新たに導入した。 ●台が3段あるため3～4部屋分を同時に運べるようになり、時間と負担が軽減された。 ●お部屋での食事提供の際にも客室廊下で配膳に利用、使用しない時は翌日のセッティングしたアメニティ類の保管場所としてスペースの有効活用が可能になった。 		
改善の効果	1階のリネンルームと各階、および各階パントリーと客室の往復回数が3分の1に減少し運ぶ負担が軽減。時間的にも1日約15分削減できた。				

施設名	水軍伝説の風薫る宿 花乃丸				
地域	中部	所在地	愛知県	客室数	50 室
改善のテーマ	ごみ回収台車の導入				
改善の背景	チェックアウト後の客室のごみを回収する際に時間がかかるため、改善が必要だと感じていた。				
改善前			改善後		
●客室清掃時、ゴミ回収のスタッフがそれぞれゴミ袋を持って各客室をまわっていた。 ●終盤にはゴミ袋がいっぱいになり、負担が大きかった。			●ゴミ回収台車の導入を検討 ●大きなゴミ袋を取り付けられるカートは高価なので、部品ごとに購入して自作した。 		
改善の効果	客室前までゴミの分別回収カートを持って来られるため、ゴミ回収による負担が減った。				

施設名	湯の山温泉旅館 彩向陽				
地域	中部	所在地	三重県	客室数	26 室
改善のテーマ	清掃に係る作業の短縮				
改善の背景	清掃前の事前準備に時間がかかってしまい、本来の目的である「きれいに清掃」するための時間が短くなってしまっていた。				
改善前			改善後		
●アメニティは男女別の物を用意しており、各部屋の男女割りに応じて必要な数を事前に用意した上で清掃業務に取りかかっていた。 ●夜の布団敷きの際にセットする湯飲み・冷水ポットを清掃時に用意していた。			●各部屋にセットするアメニティは男女共同じものに統一。タオル・バスタオル・歯ブラシのみ必要数分をセットするようにした。 ●その他のアメニティについては、「アメニティバイキング」という形でフロントに設置しお客様自身に取ってもらうようにした。 ●夜の湯飲みの交換を廃止。昼セットのものをそのまま使うようにした。 ●冷水ポットも廃止し、ペットボトルの水を冷蔵庫に入れておき夜セットの作業軽減を行った。		
改善の効果	昼の事前セット作業：約 20 分 夜の湯飲み・冷水ポットの用意：約 26 分 削減することができた。清掃に力を入れることができるようになった。				

施設名	姫宿 花かざし				
地域	中部	所在地	愛知県	客室数	17 室
改善のテーマ	清掃業務の効率化				
改善の背景	繁忙日などに清掃がチェックインのギリギリまでかかってしまうことがあり、時間短縮する必要があった。				
改善前			改善後		
●清掃時に使用部屋のセットを行っていた。			●閑散日など、手の空いているときに 翌日以降の使用部屋を事前にセットするようにした。 ●当日セットする数を極力減らすようにした。		
改善の効果	清掃業務が当日ギリギリまでかかることがなくなった。 また、事前にセットしているため部屋チェックのスタッフがより埃などに気をつかうようになった。				

施設名	水軍伝説の風薫る宿 花乃丸				
地域	中部	所在地	愛知県	客室数	50 室
改善のテーマ	移動式パントリー導入による業務改善				
改善の背景	清掃にかかる時間短縮とスタッフの負担軽減を検討していた。				
改善前			改善後		
●棚に格納してある備品・アメニティについて、その日必要な数を台車に乗せ換えて運んでいた。 ●数量を間違えたり、備品に不備があり取替えが必要な時など、毎度パントリーまで戻らなければならなかった。			●パントリーごと自分の近くに持ち出そうという発想でラック台車を購入。 ●各フロアの定数＋若干の余分を乗せておくようにした。 ●女性スタッフでも楽に持ち運べるよう、絨毯の上でも力のかからない足回りに改良した。 		
改善の効果	デッドストックが発生せず整理整頓が楽になった。客室セットからパントリーへの移動が一度で済むため、客室セットに係る時間の削減ができ、備品の棚卸しにも時間がかからなくなった。結果、スタッフの作業負担を軽減することができた。				

施設名	ホテルアジュール汐の丸				
地域	四国	所在地	愛媛県	客室数	59 室
改善のテーマ	連泊のお客様への「ECO キャンペーン」の実施				
改善の背景	連泊のお客様に対する運営体制が整っていなかった。				
改善前			改善後		
●清掃が必要かどうか分からず、お客様がいる部屋に誤って入室することが多々あった。 ●お客様に清掃実施の有無を説明する際、口頭で伝えるだけだった。 ●清掃スタッフの人員不足によりチェックインに間に合わないことがあった。			●清掃する客室についてはドアを半開きにしてストッパーで固定。一目で分かるようにした。 ●清掃済の場合には客室に「清掃済」のポップを置いて伝えるようにした。 ●ECO キャンペーンに参加していただいたお客様にはお茶・ミネラルウォーターをサービスするようにした。 		
改善の効果	清掃スタッフへの負担が軽減され、ECOに取り組んでいることもアピールすることができた。また消耗品の削減にも繋がった。お客様満足度も向上した。				

施設名		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	客室数	180 室
改善のテーマ	生産性向上委員会の開催による改善活動				
改善の背景	各部署ごとに改善活動が行われており、情報共有がなされていなかった。				
改善前			改善後		
●各部署ごとに改善活動を行っていたため、 複数の部署に共通する課題や改善事例が共有されていなかった。			●社内に「生産性向上委員会」を立ち上げ、改善事例の報告を行うようにした。 ●2017 年に開催された観光庁主催の「社員による改善活動セミナー」内で紹介されていた報告フォーマットを使用し、各部署の課長職以上の社員が自部署における活動を報告。 参加者がコメントをする形で進めている。 2 ヶ月に 1 回、1 時間ほどの時間を設けている。		
改善の効果	各部署の活動を共有することで、自部署の問題解決のヒントや共通課題を見つけるきっかけになった。 役職のない社員の事例を中心に取り上げているため、各部署内における上司・部下間の報告、連絡、相談が盛んに行われるようになり、組織の活性化にも繋がった。				

施設名	和歌の浦温泉 萬波 MANPA RESORT 日本スタイル				
地域	関西	所在地	和歌山県	客室数	38 室
改善のテーマ	『従業員による、従業員のための』改善活動				
改善の背景	社内における改善活動の活性化				
改善前			改善後		
●社内での改善活動は皆無。 ●従業員の改善に対する意識も低かった。			●グループチャットシステムを導入し、改善活動のグループを作成。 ●改善活動を従業員に周知徹底した。		
改善の効果	社員ひとりひとりが、『できない』『無理。』に対する解決方法を考えられるようになった。 社内での活動が活発化した。				



施設名	北こぶし知床ホテル＆リゾート				
地域	北海道	所在地	北海道	客室数	181 室
改善のテーマ	売店・レストランの営業時間の見直し				
改善の背景	閑散期はお客様も少ないため営業時間を短縮しても良いのではと感じた。				
改善前			改善後		
●繁忙期・閑散期間問わず、 売店やレストランの営業時間は通年同じ時間にしていた。			●閑散期のレストラン営業時間を 30 分短縮。 ●同じく閑散期の売店について、 オープン・クローズ時間を各 1 時間短縮した。		
改善の効果	●人件費の削減に繋がった。レストラン：1 日 30 分 売店：1 日 2 時間 ●エネルギーコストの削減にも繋がった。				

施設名	千の杜				
地域	中部	所在地	三重県	客室数	61 室
改善のテーマ	清掃の自社化による時間管理				
改善の背景	清掃業務を外部に委託しており、時間がかかっていた				
改善前			改善後		
●客室清掃は外部の業者に委託していた。 ●時間が長くなり、清掃遅延が起こることがあった。			●客室清掃の求人を出してスタッフを確保。 外部業者への委託を廃止した。 ●清掃に係る目標時間を決め、時間内に業務が終わるようにした。		
改善の効果	清掃の自社化により業務時間の大幅な短縮に繋がった。委託費(月額 10 ～ 15 万円)の削減に伴い、従業員の賃金を高くした。各従業員の時間意識が高められ、業務の質が向上した。				

施設名	奥道後 壱湯の守				
地域	四国	所在地	愛媛県	客室数	160 室
改善のテーマ	バイキング会場洗い場人員配置の適正化				
改善の背景	バイキング会場の洗い場の人員配置について改善の必要性を感じていた。				
改善前			改善後		
●バイキング会場の洗い場への人員配置は請負会社に任せており、自社で管理ができていなかった。 ●余剰に人員配置されていることがあり、無駄が生じていた。			●お客様の人数に合わせて必要な人数を設定。 ●定数を見える化することで適正な人員配置が可能となった。		
改善の効果	自社で定数を設定し管理することにより、月の請負費が約 7 万円削減された。				

施設名	ほほえみの宿 滝の湯				
地域	東北	所在地	山形県	客室数	89 室
改善のテーマ	より良い労働環境の構築				
改善の背景	定休日が無く、休日(シフト)が直前に決まるためプライベートの予定が立てにくかった。				
改善前			改善後		
●休みが直前までわからないため、旅行に行く予定が立てられない。 ●年間休日数が少ない。 ●社員同士と一緒に休むことが難しく、社外での交流ができない。			●休館日の導入(2019 年は 12 日間)により、年間休日数が増えた。 ●館内メンテナンスの予定が立てられるようになった。 ●社内親睦会を全社員で行うことが可能となった。 プライベートでも社員同士で旅行や食事に行くことが可能となった。		
改善の効果	有意義な休日を取ることで社員のモチベーションアップに繋がった。 また社員を一斉に休ませることにより効率よく休日を消化してもらえるようになった。				

施設名	千の杜				
地域	中部	所在地	三重県	客室数	61 室
改善のテーマ	日別人時生産性を把握し適正なシフト組みを行う				
改善の背景	月ごとに考えていた生産性を日ごとに把握し、適正なシフト組みを行った。				
改善前			改善後		
●月単位の生産性を把握し、月ごとの生産性の高低を見ていた。 ●経験と感覚によるシフト組みを行っていた。			●日ごとの生産性を把握し、 日・曜日ごとの生産性の高低を確認するようにした。 ●生産性の低い日は従業員を減らす等、数値化されたデータを元に 適正なシフト組みを行うことが可能となった。		
改善の効果	日ごと・曜日ごとの生産性の把握が可能となった。 各部署の生産性を把握することもできた。				

施設名	延対寺荘				
地域	北陸信越	所在地	富山県	客室数	85 室
改善のテーマ	フロント業務の見える化				
改善の背景	フロント業務や備品に関する従業員間の引き継ぎが上手くできておらず、無駄な時間を使っていた。				
改善前			改善後		
●従業員間の引き継ぎが上手くできておらず、使用した備品の場所が分からない、どの作業がどこまで終わっているか分からない等の問題が発生していた。 ●ノートに記載するなどして引き継ぎを行うようにしたがうまくいかなかった。			●フロント業務一覧を書き出したホワイトボードを作成し、事務所に設置。どの作業がどこまで終わっているのか一目で分かるようになった。 ●必要備品一覧を書き出したホワイトボードを作成。「定位置」「現在地」「持っていった人」という欄を作り、備品の場所を把握できるようにした。 		
改善の効果	従業員同士の引き継ぎに係る時間の短縮に繋がった。				

施設名	風望天流太子の湯 山水荘				
地域	東北	所在地	福島県	客室数	71 室
改善のテーマ	チェックイン・案内・呈茶の見直し				
改善の背景	お客様や従業員にとってゆとりのあるチェックイン・チェックアウトを目指していた。				
改善前			改善後		
●チェックイン・チェックアウトはフロントで行っており、混雑時にはお客様をお待たせしてしまうことがあった。			●チェックイン・チェックアウトを、ロビーで行うようにした。それに伴い備品を全て移動させた。 ●客室で行っていたお茶出しの作業をフロントへと変更。お客様にゆっくりお茶を飲みながら待ってもらうようにした。		
 			 		
改善の効果	お客様をお待たせすることがなくなり、満足度が向上。従業員が焦ってご案内することもなくなった。				

施設名		ホテルアジュール汐の丸			
地域	四国	所在地	愛媛県	客室数	59 室
改善のテーマ	レンタル品の在庫管理とお客様への見える化				
改善の背景	レンタル品の貸出に関する業務に無駄が発生していた。 またお客様にサービスが伝わりにくい状況だった。				
改善前			改善後		
●レンタル品の貸出状況が分かりにくく、その都度確認しなければならなかった。 ●備品レンタルサービスがお客様に伝わりにくかった。 ●レンタル品の整理・整頓が出来ておらず、誰にでも分かる状況ではなかった。 			●備品の写真やイラストが描かれた札をコルクボードに並べ、サービス一覧が提示された「レンタルボード」を作成してお客様の目に留まるように設置した。 ●備品の数に合わせて札を作成し、貸出状況を札で管理するようにした。 ●レンタルする際にはお客様に札をお持ちいただき、貸し出した部屋のキーボックスに札を入れるようにした。  		
改善の効果	貸出状況が見える化され、確認する手間がなくなった。 その分他の業務に人員をまわすことが可能となり、お客様満足度も向上した。				

施設名	姫宿 花かざし				
地域	中部	所在地	愛知県	客室数	17 室
改善のテーマ	チェックアウト時、フロントの人員削減				
改善の背景	オールインクルーシブを活かした事前精算の導入による人員の削減を検討した。				
改善前			改善後		
●チェックアウト時は精算のためにフロントが混雑し、 2 名体制で対応していた。			●お客様に事前精算をお願いし、朝のフロントを 1 名体制に変更。 ●お出迎えや人員不足の他部署に 従業員をまわすことができるようになった。		
改善の効果	1 名体制でも混雑なくフロント業務をこなすことができるようになった。 また事前に精算が終わっているためチェックアウト直前までゆっくりできるという点について、 お客様からも評価されている。				

施設名	小川温泉元湯　ホテルおがわ				
地域	北陸信越	所在地	富山県	客室数	51 室
改善のテーマ	チェックアウト時のフロント業務の改善				
改善の背景	チェックアウト時の外線電話への対応方法を検討していた。				
改善前			改善後		
●外線電話に対応することで、チェックアウト・売店利用のお客様をお待たせすることが多々あった。接客が不十分になっていた。 ●反対に電話先のお客様に対しても、電話に出られず迷惑をかけていた。			●予約係が出勤するまで、外線電話を時間外とした。 ●外線にアナウンス機能を持った機器を取り付け、時間外の旨を自動で伝えられるようにした。		
改善の効果	フロントは外線に出なくて済むため、目の前のお客様に対する接客に集中できるようになった。				

宿泊業の生産性向上推進事業 事例一覧

テーマ	社名・施設名
ムダの排除	
業務の棚卸を行い、ムダを無くす	天の丸・風の谷の庵
予約カルテの予約ノートへの転記時間の削減	寿亭
人材育成・定着化	
フロントと施設管理のスキルマップの作成と実施	有馬温泉 月光園 鴻雛館・游月山荘
スキルマップの実施	奥城崎シーサイドホテル
マルチタスク化とスキルマップの整備	長良川観光ホテル石金
清掃スタッフのスキルアップ	豊田プレステージホテル
フロントスタッフのマルチタスク化	豊田プレステージホテル
到着時間の統計とパターン化	豊田プレステージホテル
清掃スタッフの業務レベルの向上	能登半島九十九湾 百楽荘
スキルマップの導入①	千の杜・斎王の宮・月夜見の座
スキルマップの導入②	千の杜・斎王の宮・月夜見の座
スキルマップの導入③	千の杜・斎王の宮・月夜見の座
各スタッフのスキルアップ・マルチタスク	天の丸・風の谷の庵
入込客数の状況に対応した応援体制の強化	十勝川温泉第一ホテル
新人教育の確立 ストレスのない教育、教えがいのある教育	銀山荘
接客動画マニュアル	燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千
スキルマップ、実務検定による従業員の人材育成	埼玉屋旅館
客室係のスキルアップ、サービスの質の均一化	風望天流太子の湯 山水荘
施設管理課員の業務の質の均一化、マルチ化	風望天流太子の湯 山水荘
新入社員の早期戦力化①	寿亭
新入社員の早期戦力化②	寿亭
若手社員の早期戦力化	寿亭
作業改善、標準化・マニュアル化・マネジメントの徹底	
シフト作成時の基準見える化	京の宿 綿善旅館
働き方の見直し	京の宿 綿善旅館
予約管理のペーパーレス化	木もれび
改善意識を向上させ改善提案を増やす	奥城崎シーサイドホテル
業務分担や業務フローの整備	長良川観光ホテル石金
自発的に業務改善に取り組める風土づくり	長良川観光ホテル石金

テーマ	社名・施設名
会席料理と卓袱料理の調理時間の違いの明確化→調理時間と作業負荷に配慮した価格設定や営業方法の見直し	稲佐山観光ホテル
業務プロセス調査	長崎 I・K ホテル
清掃業務フロー作成オペレーションの見直し	能登半島九十九湾 百楽荘
料理の配膳ミスを防ぐ	奥城崎シーサイドホテル
フロント業務の空き時間の活用	有馬温泉 月光園 鴻雛館・游月山荘
アレルギーをお持ちのお客様への料理提供	有馬温泉 月光園 鴻雛館・游月山荘
フロントの協体制づくり	有馬温泉 月光園 鴻雛館・游月山荘
宴会時のお皿の下げを効率良く行う	大阪 道頓堀川畔 大和屋本店
団体予約管理台帳の作成	大阪 道頓堀川畔 大和屋本店
タスクリストの作成	大阪 道頓堀川畔 大和屋本店
日常業務の平準化	おごと温泉 湯元館
予約業務の省力化	木もれび
フロント業務の短縮化	おごと温泉 湯元館
和邸マニュアル作成	紀州・白浜温泉むさし
忘れ物管理業務の改善	八幡屋
ワゴン活用で料理や荷物の運搬周りの負担減少	活きづくりと海の宿 いせえび荘
連泊・滞在のお客様のルームクリーニングやアメニティ交換の確認方法	温泉ホテル中原別荘
フロントでお客様に渡す案内を統一・集約	指宿ロイヤルホテル
食器出しの誰でもできる化 作業時間の削減	指宿ロイヤルホテル
アメニティバイキングの実施	湯の山温泉旅館 彩向陽
朝食バイキング会場での食器洗浄	ホテル竹島
海外のお客様満足度の向上	湯の山温泉旅館 彩向陽
荷物郵送の対応の効率化	湯の山温泉旅館 彩向陽
食事会場のデシヤップ化	源氏香
食品表示内容確認時間の削減	源氏香
朝食バイキングの物の配置と導線改善に伴う時間短縮と人員削減	天の丸
営繕のルール厳守と計画的管理	プラザホテル豊田
マグネット宴席図の導入による宴会場作成時間の短縮	堂ヶ島 ニュー銀水
客室清掃時間の短縮・備品セット完成度の向上	山景の宿 流迎
下膳	山景の宿 流迎
かまどダイニング 下準備時間短縮・簡潔化①	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館

テーマ	社名・施設名
かまどダイニング 下準備時間短縮・簡潔化②	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
かまどダイニング 下準備時間短縮・簡潔化③	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
かまどダイニング 下準備時間短縮・簡潔化④	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
食器の見直し	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
新入社員によるフロントオペレーションマニュアルの作成	定山渓グランドホテル瑞苑
レストランマニュアルの作成	お宿欣喜湯
インチャージ使用者増加による業務の平準化	寿亭
清掃作業時間の短縮	寿亭
清掃時間の短縮	寿亭

シフト改善、中抜け勤務の解消・見直し

料飲部の勤務シフト変更による長時間労働の削減	層雲峡温泉 ホテル大雪
------------------------	-------------

設備改善・更新、機械化、道具化

食事処の設置による夕食の部屋出しの完全廃止	活きづくりと海の宿 いせえび荘
ロボット床拭き・窓拭き掃除機の導入	活きづくりと海の宿 いせえび荘
清掃収納棚の設置	HOTEL&RESIDENCE 南洲館
お部屋清掃の軽減	HOTEL&RESIDENCE 南洲館
コーヒーマシンの変更	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館

IT化・機械化・道具化

情報共有をスピーディにできる仕組み	燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千
経営情報作成の自動化及び社内共有化	燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千
ペーパーレス化に向けた修正ソフトの導入	春日ホテル
モニターシステムの導入	春日ホテル
無料アプリの活用によるペーパーレス化	活きづくりと海の宿 いせえび荘
業務システムに関するITの導入による生産性向上	活きづくりと海の宿 いせえび荘
フロントシステムの導入	HOTEL&RESIDENCE 南洲館

5S・3定、レイアウト改善による効率化

貸出備品の2S 貸出返却サイクルの制定	不死王閣
飲料在庫管理の合理化	奥城崎シーサイドホテル
飲料冷蔵庫の整理整頓	有馬温泉 月光園 鴻臚館・游月山荘
備品倉庫の5S・3定を推奨する	大阪 道頓堀川畔 大和屋本店
ドリンク在庫管理場所の見直しにより補充をより簡素化する	おごと温泉 湯元館

テーマ	社名・施設名
食器小物の収納位置の明確化と在庫数の把握	ホテル竹島
備品・在庫バックヤードの5S3定	プラザホテル豊田
食器棚の扉	山景の宿 流迎
客室使用分在庫管理	山景の宿 流迎
冷凍庫整理	山景の宿 流迎
メニューPOPの管理方法の変更	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
レイアウトの変更	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
備品置き場の整理整頓と業務効率アップ①	寿亭
備品置き場の整理整頓と業務効率アップ②	寿亭
チェックリストの作成によるチェックのマルチ化	寿亭
備品置き場の見直し(清掃)	寿亭
事務所倉庫(飲料倉庫)の整理整頓	寿亭

サービス改善・クレーム対応

顧客価値を元に自社の魅力のアピールを強化、客単価向上	有馬温泉 月光園 鴻臚館・游月山荘
公式ホームページのインバウンドページのお客様目線化	木もれび
チェックアウト時の混雑を解消する	不死王閣
かまどダイニング雰囲気づくり	新鉛温泉 結びの宿 愛隣館
レストランオペレーションの効率化	お宿欣喜湯

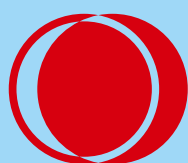
マーケティング

宿・ホテル予約サイトの自社ページ改善	伊勢かぐらばリゾート 千の杜
競争優位性分析に基づく訴求内容の改善	ホテル観洋
おもてなしのシナリオを起点に全社員を巻き込んだプラン作り	銀山荘古勢起屋別館
定量的分析に基づく、客単価向上に向けた各種サービスの改善	黒沢温泉 悠湯の郷ゆさ
プラン企画	寿亭

料理原価の低減

朝食バイキングの残食量の軽減	指宿ロイヤルホテル
飲料の在庫管理改善	寿亭

編集・作成 公益財団法人日本生産性本部
〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12
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。
<https://www.jpc-net.jp/>



観光庁
Japan Tourism Agency