

【2017 年度 奨励研究論文】

## 顧客満足度とサービス労働生産性向上についての一考察

～北海道の宿泊施設を事例として～

札幌国際大学  
観光学部観光ビジネス学科

准教授 和田 早代

## 目 次

|                        |    |
|------------------------|----|
| ・論文要約                  | 3  |
| 1、研究の背景と目的             | 4  |
| 2、宿泊産業における労働生産性の現状     | 5  |
| 3、北海道の温泉旅館における調査研究     | 6  |
| (1) アンケート調査概要          |    |
| (2) 調査の結果              |    |
| (3) 旅館タイプの分析           |    |
| (4) 経営者タイプの分析          |    |
| 4、北海道の温泉旅館における労働生産性の状況 | 16 |
| 5、旅館における労働生産性の取組み      | 21 |
| 6、おわりに                 | 26 |

参考文献

参考資料

### 【論文要約】

地域経済や雇用創出において大きな役割を担っている北海道の旅館においては、サービスの向上を図りながら生産性を向上すること、即ち業務の効率化により経営を強化することが重要課題であると思料する。

本研究では、この二つの同時達成が旅館の生き残りの決め手であると考え、サービスの質および生産性の向上戦略を図るために、ここ北海道における顧客満足度の高い温泉旅館を対象に調査することとした。

調査は、温泉旅館における生産性向上の取組みについて把握するために、アンケートとヒアリングを実施した上で優良旅館の要因を分析するものである。これらを踏まえ、サービスと労働生産性の向上について考察する。

### 【英文要約】

A study for improvement of customer satisfaction and service labor productivity  
～Case study “Hokkaido accommodations”～

Sayo Wada (Department of Tourism Business, Faculty of Tourism, Sapporo International University)

I consider that it is the most important problem for accommodations in Hokkaido which assume a vital role in local economy and employment creation to improve productivity while planning the improvement of the service, that is, to strengthen management by the efficiency of business.

In this study, assuming that these two simultaneous achievement is a decisive factor of accommodations of survival, I investigated high customer satisfaction accommodations in Hokkaido.

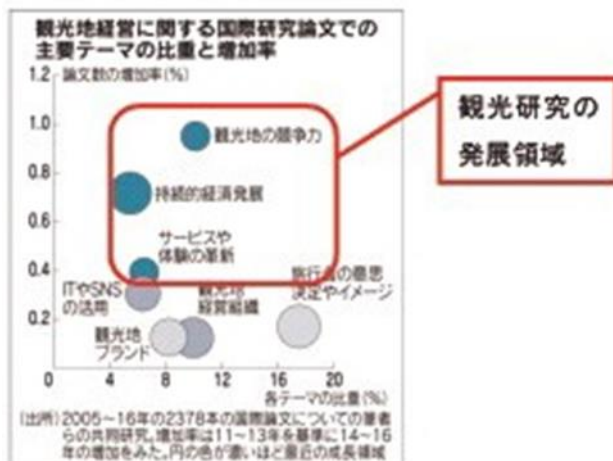
This investigation analyzes the factor of the excellent accommodations to figure out the action of the productivity improvement of these accommodations after having carried out a questionnaire and hearing. Based on the above, I consider service and improvement of the labor productivity.

キーワード：労働生産性 labor productivity  
宿泊業 accommodation industry  
サービス service  
顧客満足 customer satisfaction

## 1、研究の背景と目的

近年、勤労において生産性や労働生産性という言葉がマスコミなどでよく聞かれるようになった。政府は、2017年5月に第1回「生産性向上国民運動推進協議会」を開催し、安倍内閣総理大臣などが出席者し、各業種の取組事例を紹介した上で労働生産性向上の推進と改革の必要性を訴えた。これに引き続き6月にも第2回協議会が開催され、“人づくり革命”を掲げた安倍政権のもと、生産性向上を目指すことを目的として開催されてきた。また、観光庁は、サービス業労働生産性革新に関するオンライン講座を開講し、宿泊をはじめとしたサービス労働生産性の先進事例を紹介するとともに、ネットを通じて受講生同士が疑問や意見交換ができるというより深い学びの場を提供している。さらに観光庁は、「宿泊業の生産性向上事例集」を発行し、生産性向上推進事業として取り組みが進められている。このように労働生産性については、近年国を挙げて取り組んでいることがわかる。これらの取り組みは、さまざまな業種や各施設で重要な課題として取り上げられるべきであり、今後日本がもてなしや魅力を海外に発信していく中で、急速に増加を続ける外国人観光客を受け入れていく上で、生産性の向上は必要不可欠であると考えられる。

次に研究の背景については、国際的な新しい研究領域として、デスティネーションマネジメント（観光地経営）が発展している。これは観光客の視点で観光地を経済的・文化的に開発する経営手法のことで、2017年8月14日付けの日本経済新聞によると、ある観光地に関するマーケティング分析から集客戦略をたて、観光客、観光業者、そして住民コミュニティの利害を調整しながら観光地域の開発を進めるものであると定めている。若林(2017)が調査した2005年～2016年の12年間の国際研究の動向を分析した研究によると、観光研究の動きは、観光地のイメージと観光客の旅行目的地の決定といった研究は成熟していることが明らかになっている。現在は、観光地の競争力やサービスのイノベーション(革新)、ソーシャルメディアの影響に関する研究が発展領域となっていることが明らかになっている。さらに、観光地経営に関する国際研究論文での主要テーマの比重と増加率(図-1)は、2005年～2016年の2378本の国際論文をもとに分析しており、この中で円の色が濃く示された最近の成長研究領域として、観光地の競争力、持続的経済発展、そしてサービスや体験の革新が挙げられている。



図—1 引用：若林「観光地経営に関する国際研究論文での主要テーマの比重と増加率」日本経済新聞 2017. 8. 14

これら成長研究領域のなかでサービスの分野については、本研究テーマであるサービス労働生産性という視点からみても深い関わりを持っていると考えられ、宿泊施設で提供されるサービスの顧客に与える影響や、施設とその周辺地域との協力体制といった関係性も含めて、企業の実態を把握しながらこの労働生産性の問題を深く掘り下げる必要があると考え、本研究を進めることとした。

## 2. 宿泊産業における労働生産性の現状

公益財団法人日本生産性本部が 2017 年に発表した日本の労働生産性の動向 2017 年版によると、2016 年度の日本の労働生産性は、一人あたりの労働生産性が 830 万円、1 時間あたりに換算すると 4,828 円で、過去最高を更新している。1995 年から 2015 年の実質労働生産性を業種ごとにみても製造業は 74%増加しているのに対し、宿泊・飲食サービス業は 5%減に落ち込んでおり、宿泊産業の生産性が伸び悩んでいることがわかる。

この問題解決に取り組んだ事例として鶴巻温泉「陣屋」がある。ここは、正社員を 20 人から 25 人に増やした上で、休館日の半日を研修や会議に充て、接客力向上に努めた。さらに社員の食事も改めた。その結果、客単価は 45,000 円にまで上昇し稼働率もこれまでの 2 倍の 80%にまで高まった。この事例は、低迷する宿泊業の中でも生産性を上げている希少な事例といえよう。

なにより宿泊産業においては、労働力不足が深刻な問題となっており、その解決のためにもまず以って労働生産性の向上が必要不可欠であるといえよう。顧客は、旅館のもてなしである質の高いサービスを求めていることから、旅館におけるサービスの特徴は、「もて

なし」に磨きをかけてサービスを提供することが望ましい。つまり、あらゆる場面における物的サービスと人的サービスの両面において顧客が滞在している間は、終始もてなしを提供しなければならないという特徴を考慮すれば、労働力を節約するということはサービスが十分に行き届かなくなってしまうため、人員削減は容易にはできないといえる。従って宿泊産業は、繁忙時間のみならず逆に閑散時間があったとしてもいかなる場面にも対応できるように常に一定の人員を配置しておく必要があるため、労働生産性の向上を良い状態のままで一定に保ち続けることは非常に困難である。

そんな中、北海道の温泉旅館におけるサービスの向上と効率化を図るための各施設の取り組みについて調査をし、経営基盤を安定化するための手法について、北海道の温泉旅館における参考事例を踏まえつつ、今後の経営戦略の一つの考え方となるような調査をすすめたいと考えている。

### 3. 北海道の温泉旅館における調査研究

#### (1) アンケート調査概要

北海道の観光資源の一つである温泉と、これを活用した観光産業である旅館が、サービスの質の向上によって観光客が増加し、結果として温泉旅館とその地域が潤うための経営戦略、特にサービスの質と生産性の向上戦略を探ることを目的に、ここ北海道をモデルとして調査することとした。

この調査は、北海道の温泉旅館を対象に、生産性向上の取り組みについて把握するもので、北海道の観光資源である温泉に付随する宿泊施設において、特に日本のもてなしを感じるこのできる温泉旅館を調査対象とした。温泉旅館の抽出方法は、じゃらんや楽天トラベルなどのインターネットサイトに掲載されている、人気ホテルランキングの結果をもとに、顧客満足度の高い北海道内の温泉旅館を 107 件抽出した。

次に、観光庁が実施したオンライン講座「旅館経営教室」における経営自己診断表に基づき、経営方針、店舗、販売、労務、財務の 5 つの視点から、経営者の意識やコンセプトや認識度を把握しようと試みた。アンケートは、経営自己診断表の中から 28 項目の質問を抽出し、特に心がけていると感じているものから不十分だと感じているものまでの 4 段階評価で回答してもらった。調査は郵送で行ない、有効回答は 56 件で北海道の優良温泉旅館 107 件に郵送したため回答率は全体の 52% を占めている。この経営自己診断のアンケート調査結果から、生産性の向上や経営力の強化、そして施設を取り巻く地域活性化など各施設の取り組みについて状況を把握したうえで分析を試みた。

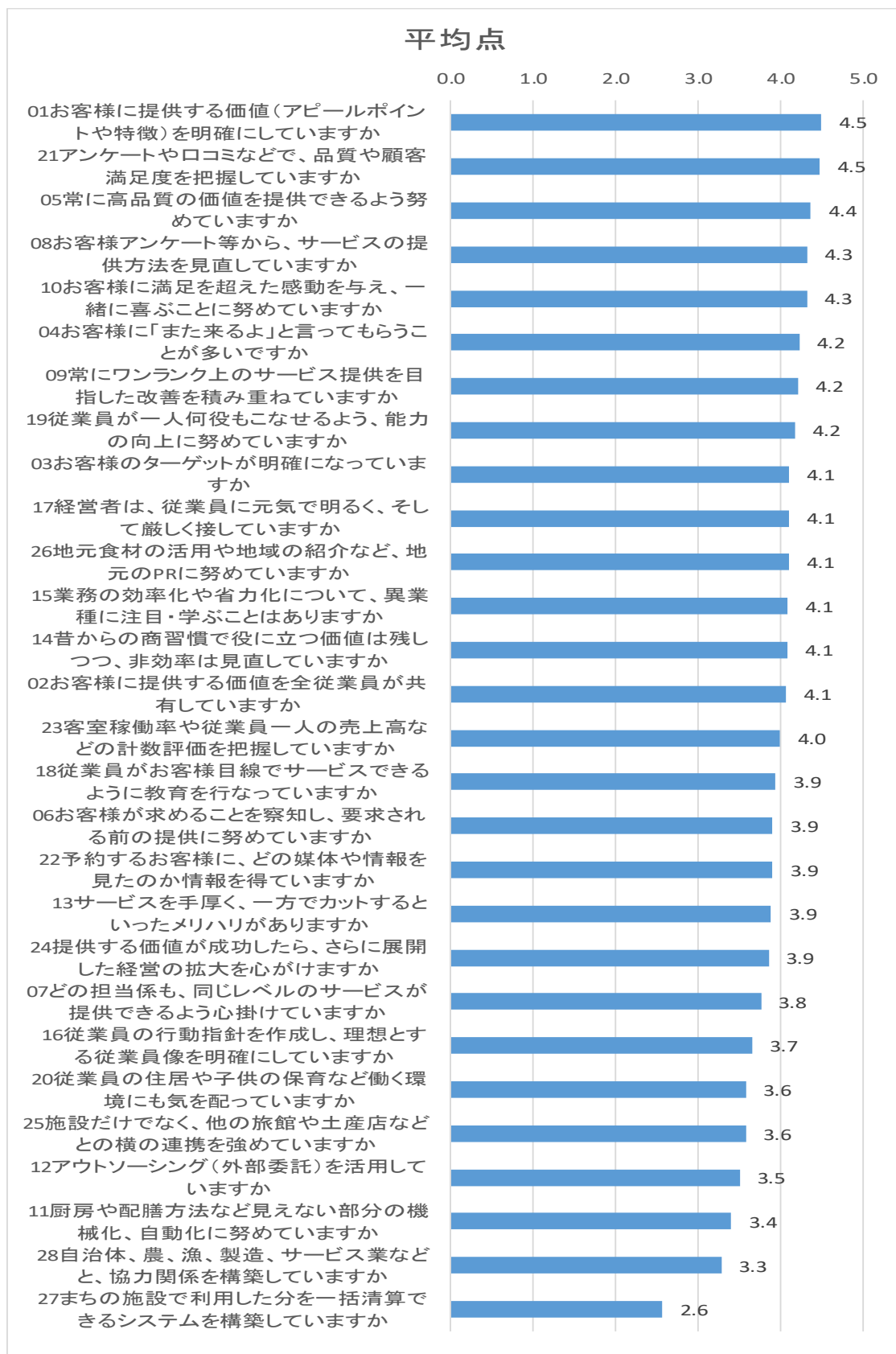
表－１ 労働生産性に関するアンケート調査概要

|      |                                                                                                                                 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査機関 | 2017 年 8 月 18 日～9 月 10 日                                                                                                        |
| 調査方法 | ホテルランキングのインターネットサイトから、満足度の高い北海道の温泉旅館を抽出し、計 107 施設に調査用紙を郵送した。                                                                    |
| 回答数  | 配布数 107 件、回答数 56 件、回答率 52%                                                                                                      |
| 調査内容 | 観光庁「旅館経営教室」における経営自己診断表に基づき、経営方針、店舗、販売、労務、財務の 5 つの視点から、経営者の意識やコンセプトや認識度を把握する項目を 28 項目抽出し、特に心がけているから不十分と感じているものまでの 4 段階で評価してもらった。 |

## (2)調査の結果

はじめに、アンケート調査全 28 項目について、項目別の平均点を計算し平均点の高い順に並べたのが図－2 である。まず、第 1 位の「01 お客様に提供する価値（アピールポイントや特徴）を明確にしていますか」と「21 アンケートや口コミなどで、品質や顧客満足度を把握していますか」が 4.5 点（5 点満点中、以下同様）でトップ、次いで 2 位が「05 常に高品質の価値を提供できるよう努めていますか」があがっている。この上位 3 項目から、『顧客満足度』や『高品質』といった顧客志向が高いことがわかる。逆に「28 自治体、農、漁、製造、サービス業などと、協力関係を構築していますか」3.3 点、「27 まちの施設で利用した分を一括清算できるシステムを構築していますか」2.6 点などは低い結果であった。これらからは、地域との協力関係にはあまり熱心でない様子がうかがえる。

つまり、回答のあった顧客満足度の高い北海道の温泉旅館 56 件の経営自己判断アンケート調査から、平均点による比較では、旅館の意識が高いのは、顧客を第一に考えていることだったが、意識が低いのは、地域との協力関係であることが明らかになった。しかし、このままでは変数が多すぎて煩雑であると考え、これら変数を減らした上で、詳細に説明できるような因子分析の手法を用いて分析することとした。



図－２ 平均点の比較



まず、28 項目を因子分析にかけ、5 つの因子を抽出した。生産性向上に伴って旅館が重視している 28 項目に対して行なった因子分析の結果は、第 1 因子の寄与率が 20.65%、第 2 因子の寄与率が 12.81%、第 3 因子が 9.52%、第 4 因子が 8.97%、第 5 因子が 7.45% であった。（表－2 参照）

第 1 因子から第 5 因子までの 5 因子の累計寄与率は 59.40% で、全体の約 6 割の説明力を有する。

表－2 因子寄与率

| 因子 No. | 二乗和  | 寄与率    | 累積     |
|--------|------|--------|--------|
| 1      | 5.78 | 20.65% | 20.65% |
| 2      | 3.59 | 12.81% | 33.46% |
| 3      | 2.66 | 9.52%  | 42.98% |
| 4      | 2.51 | 8.97%  | 51.95% |
| 5      | 2.08 | 7.45%  | 59.40% |

### (3)旅館タイプの分析

はじめに因子分析により共通要素を抽出し、新たな変数として変数名を命名した。（図－3）因子負荷量 0.5 以上の変数を黄色で示した。下部の矢印下は、命名したタイプ分類である。

因子負荷量 0.5 以上の項目は、「常にワンランク上のサービス提供をめざした改善を積み重ねていきますか」（0.810）、「お客様アンケート等から、サービスの提供方法を見直していますか」（0.796）、「お客様に満足を超えた感動を与え、一緒に喜ぶことに努めていますか」（0.796）、「常に高品質の価値を提供できるよう努めていますか」（0.658）、「アンケートや口コミなどで、品質や顧客満足度を把握していますか」（0.642）、「お客様が求めることを察知し、要求される前の提供に努めていますか」（0.645）、「従業員がお客様目線でサービスできるように教育を行なっていますか」（0.607）である。因子負荷量の高かったこれらの項目は、お客様に感動を与えるようなサービスの提供に努力する姿勢が強いことから、第 1 因子を「客との共感重視型」と名付けた。

次に、因子 2 において旅館が重視しているのは、「自治体、農、漁、製造、サービス業などと、協力関係を構築していますか」（0.709）、「従業員の住居や子供の保育など働く環境

にも気を配っていますか」(0.622)、「経営者は、従業員に元気で明るく、そして厳しく接していますか」(0.609)の因子負荷量が高くなっている。これらの項目は、地域との協力関係を重視し、地域において働きやすい環境づくりも重視していることから、第2因子を「地域コミュニティ重視型」とした。

因子3は、「昔からの商習慣で役に立つ価値は残しつつ、非効率は見直していますか」(0.742)、「お客様に提供する価値を全従業員が共有していますか」(0.681)の因子負荷量が高くなっている。これらは、商習慣を重視し、全従業員が価値を共有するように、昔からのお客様を大切に作る姿勢がうかがえることから、第3因子は「お客様重視型」とした。

因子4は、「従業員の行動指針を作成し、理想とする従業員像を明確にしていますか」(0.677)、「客室稼働率や従業員一人の売上高などの計数評価を把握していますか」(0.625)、「提供する価値が成功したら、さらに展開した経営の拡大を心がけますか」(0.602)の因子負荷量が高い。これらの項目は、経営者からみた理想の従業員を目指して資質向上を図ろうとする要素が大きいことから、「理想追求型」とした。

因子5は、「アウトソーシング（外部委託）を活用していますか」(0.784)、「サービスを手厚く、一方でカットするといったメリハリがありますか」(0.602)の因子負荷量が高くなっている。これらの項目は、人員の外注や労務削減などの合理化により利益の追求を図ろうとしているため、「合理化重視型」とした。

## 因子負荷量

|                                     | 因子1   | 因子2    | 因子3    | 因子4    | 因子5    |
|-------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 9常にワンランク上のサービス提供を目指した改善を積み重ねていますか   | 0.810 | 0.178  | 0.171  | 0.038  | 0.175  |
| 8お客様アンケート等から、サービスの提供方法を見直していますか     | 0.796 | 0.175  | 0.121  | 0.113  | 0.114  |
| 10お客様に満足を超えた感動を与え、一緒に喜ぶことに努めていますか   | 0.796 | 0.294  | 0.168  | 0.068  | 0.157  |
| 5常に高品質の価値を提供できるよう努めていますか            | 0.658 | 0.110  | 0.157  | 0.080  | 0.092  |
| 21アンケートや口コミなどで、品質や顧客満足度を把握していますか    | 0.642 | 0.131  | 0.215  | 0.281  | 0.084  |
| 6お客様が求めることを察知し、要求される前の提供に努めていますか    | 0.625 | 0.371  | 0.402  | 0.198  | 0.026  |
| 18従業員がお客様目線でサービスできるように教育を行なっていますか   | 0.607 | 0.489  | 0.108  | 0.204  | 0.126  |
| 1お客様に提供する価値（アピールポイントや特徴）を明確にしていますか  | 0.572 | 0.079  | 0.554  | 0.188  | -0.020 |
| 19従業員が一人何役もこなせるよう、能力の向上に努めていますか     | 0.547 | 0.400  | 0.331  | 0.081  | 0.230  |
| 4お客様に「また来るよ」と言ってもらえることが多いですか        | 0.508 | 0.204  | 0.167  | 0.305  | -0.111 |
| 28自治体、農、漁、製造、サービス業などと、協力関係を構築していますか | 0.286 | 0.709  | 0.047  | 0.206  | -0.019 |
| 20従業員の住居や子供の保育など働く環境にも気を配っていますか     | 0.153 | 0.622  | 0.064  | 0.270  | 0.022  |
| 17経営者は、従業員に元気で明るく、そして厳しく接していますか     | 0.173 | 0.609  | 0.278  | 0.098  | 0.029  |
| 26地元食材の活用や地域の紹介など、地元のPRに努めていますか     | 0.406 | 0.578  | 0.211  | -0.054 | 0.006  |
| 27まちの施設で利用した分を一括清算できるシステムを構築していますか  | 0.002 | 0.539  | -0.035 | 0.534  | 0.336  |
| 14昔からの商習慣で役に立つ価値は残しつつ、非効率は見直していますか  | 0.230 | 0.236  | 0.742  | 0.052  | 0.328  |
| 2お客様に提供する価値を全従業員が共有していますか           | 0.308 | 0.200  | 0.681  | 0.325  | 0.060  |
| 3お客様のターゲットが明確になっていますか               | 0.378 | 0.215  | 0.503  | 0.186  | 0.100  |
| 16従業員の行動指針を作成し、理想とする従業員像を明確にしていますか  | 0.301 | 0.230  | 0.151  | 0.677  | 0.297  |
| 23客室稼働率や従業員一人の売上高などの計数評価を把握していますか   | 0.426 | 0.191  | 0.266  | 0.625  | -0.045 |
| 24提供する価値が成功したら、さらに展開した経営の拡大を心がけますか  | 0.060 | 0.082  | 0.217  | 0.609  | 0.399  |
| 12アウトソーシング（外部委託）を活用していますか           | 0.034 | -0.020 | 0.069  | 0.341  | 0.784  |
| 13サービスを手厚く、一方でカットするといったメリハリがありますか   | 0.225 | 0.250  | 0.458  | 0.046  | 0.602  |
| 7どの担当係も、同じレベルのサービスが提供できるよう心掛けていますか  | 0.116 | 0.447  | 0.328  | 0.265  | 0.166  |
| 11厨房や配膳方法など見えない部分の機械化、自動化に努めていますか   | 0.390 | 0.157  | 0.103  | 0.225  | 0.373  |
| 15業務の効率化や省力化について、異業種に注目・学ぶことはありますか  | 0.485 | 0.191  | 0.073  | 0.065  | 0.471  |
| 22予約するお客様に、どの媒体や情報を見たのか情報を得ていますか    | 0.163 | 0.449  | 0.133  | -0.029 | 0.220  |
| 25施設だけでなく、他の旅館や土産店などの横の連携を強めていますか   | 0.156 | 0.419  | 0.106  | 0.416  | 0.142  |

↓  
因子1客との共感重視型

↓  
因子2地域コミュニティ重視型

↓  
因子3お客様満足重視型

↓  
因子4理想追求型

↓  
因子5合理化追求型

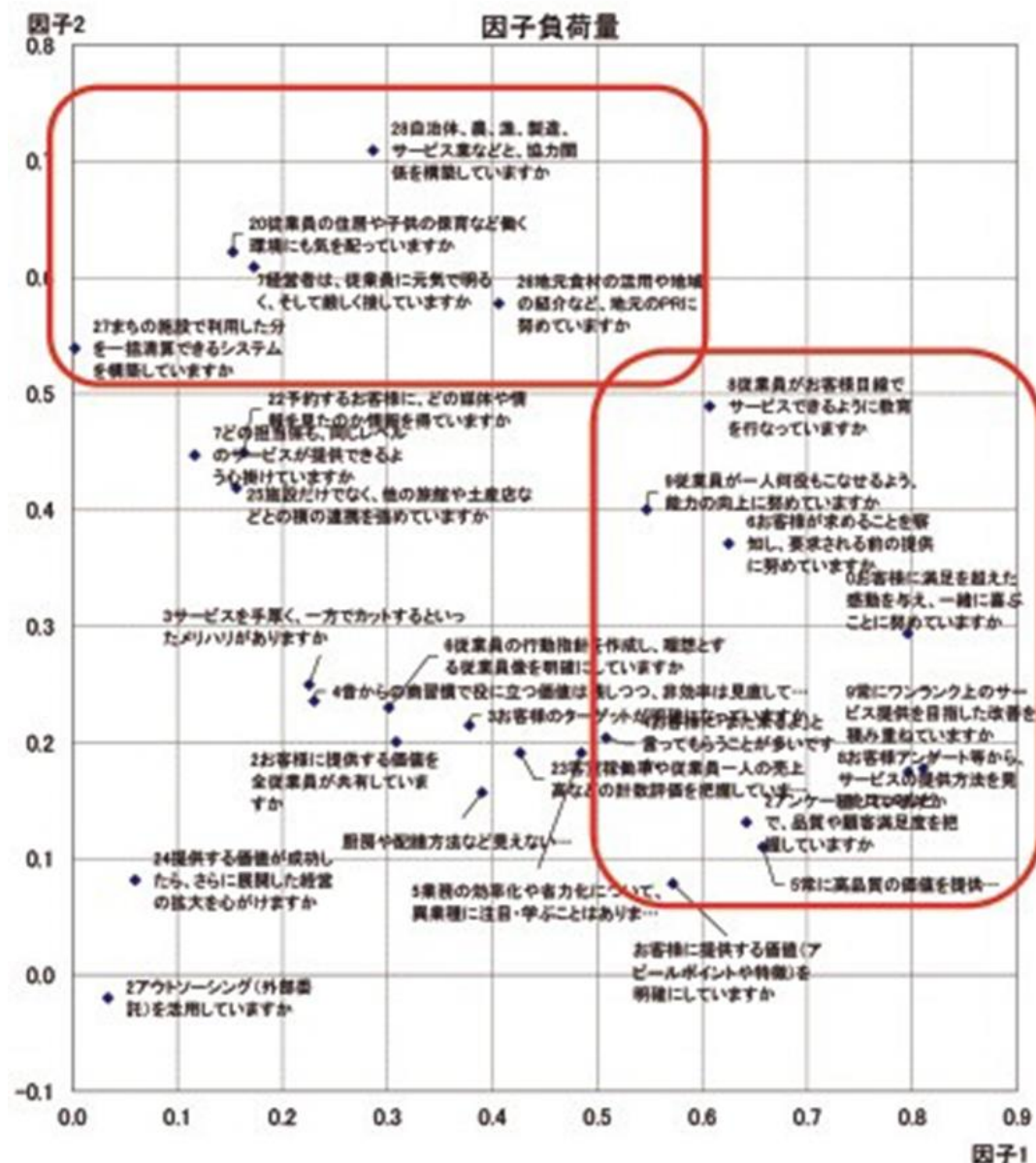
図－3 因子負荷量と変数名

データ数：56／ただし無回答は欠損として集計から除外

計算方法：主因子法

回転：バリマックス回転

因子数：5因子／因子負荷量 0.5以上に網掛け



図—4 第1因子「客との共感重視型」と第2因子「地域コミュニティ重視型」の散布図

以上、因子分析により共通要素を抽出し、新たな変数として変数名を命名したが、因子分析結果だけでは、共通する因子があることはわかっていても、サンプルがどのような因子に分類されるのかはわからない。そこで各サンプルに因子得点を与え、どの因子の特徴が強く出ているかを分析することにした。(表—3) 因子得点は、各サンプルがそれぞれの因子に対してどれだけの重みを持っているかを計算したものである。例えばNo. 2は因子2の得点が最も高い。そこで「因子2 地域コミュニティ重視型」に分類した。

ただし、この分類は絶対的なものとはいえないため、他の因子と比較して高いという相対的なものとして捉えている。例えばNo. 2は因子2の得点が0.890で最も高いが、因子3の得点も0.542と比較的高い。つまり、「地域コミュニティ重視型」であると同時に「お得意様重視型」の要素も併せ持っているといえる。

各サンプルの因子得点

| No. | 因子1客との共感重視型 | 因子2地域コミュニティ重視型 | 因子3お得意様重視型 | 因子4理想追求型 | 因子5合理化追求型 | 分類             |
|-----|-------------|----------------|------------|----------|-----------|----------------|
| 1   | -0.893      | -0.380         | -0.114     | -1.838   | 2.195     | 因子5合理性追求型      |
| 2   | -0.129      | 0.890          | 0.542      | -0.117   | -0.825    | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 6   | 0.438       | 0.042          | 0.374      | 0.990    | 0.431     | 因子4理想追求型       |
| 7   | -1.422      | 1.060          | -0.339     | 0.605    | 0.201     | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 8   | 1.101       | 0.946          | 0.968      | -1.054   | -1.171    | 因子1客との共感重視型    |
| 9   | 1.268       | -0.970         | -0.434     | 0.858    | -0.401    | 因子1客との共感重視型    |
| 10  | -0.348      | 0.076          | -1.767     | 0.889    | -0.986    | 因子4理想追求型       |
| 11  | 0.243       | 0.043          | 0.035      | -0.183   | -0.326    | 因子1客との共感重視型    |
| 12  | 1.532       | -0.088         | -3.666     | -1.876   | 0.173     | 因子1客との共感重視型    |
| 13  | 1.018       | -0.790         | 1.373      | -0.355   | -0.224    | 因子3お得意様重視型     |
| 14  | 1.164       | 0.921          | 0.012      | -1.732   | 0.096     | 因子1客との共感重視型    |
| 15  | -1.115      | 0.305          | 0.094      | -0.898   | -0.963    | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 16  | -0.218      | 0.429          | -0.133     | 0.713    | -0.283    | 因子4理想追求型       |
| 17  | 0.310       | 1.523          | 0.291      | 1.042    | 1.069     | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 18  | 0.914       | -1.404         | 0.114      | -0.875   | 1.803     | 因子5合理性追求型      |
| 19  | 0.938       | -0.955         | 0.648      | -0.017   | -1.439    | 因子1客との共感重視型    |
| 20  | -0.114      | -0.798         | 0.643      | -0.715   | 0.387     | 因子3お得意様重視型     |
| 21  | -0.880      | -0.995         | -0.422     | -0.723   | -0.316    | 因子5合理性追求型      |
| 22  | 0.634       | 0.159          | 0.782      | -0.034   | -0.449    | 因子3お得意様重視型     |
| 23  | 1.185       | -1.542         | 1.100      | -0.148   | 1.124     | 因子1客との共感重視型    |
| 24  | 0.118       | -1.359         | 0.635      | 0.360    | -0.226    | 因子3お得意様重視型     |
| 25  | 1.268       | -0.970         | -0.434     | 0.858    | -0.401    | 因子1客との共感重視型    |
| 26  | -3.423      | -1.180         | 0.801      | -0.543   | 1.297     | 因子5合理性追求型      |
| 27  | 0.279       | -0.245         | -1.033     | -0.227   | -0.264    | 因子1客との共感重視型    |
| 28  | 0.633       | 0.828          | -1.273     | -1.120   | 0.442     | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 29  | -1.297      | 1.233          | -0.033     | -1.673   | -0.816    | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 30  | 0.257       | -1.192         | 0.235      | -0.239   | 1.301     | 因子5合理性追求型      |
| 31  | 0.555       | 0.158          | 1.190      | 0.360    | 0.117     | 因子3お得意様重視型     |
| 32  | 0.042       | 0.896          | 1.010      | -0.256   | -1.194    | 因子3お得意様重視型     |
| 35  | 0.851       | 0.480          | 0.616      | 0.261    | -1.572    | 因子1客との共感重視型    |
| 36  | 0.966       | 0.107          | -0.367     | 0.187    | -0.375    | 因子1客との共感重視型    |
| 37  | -2.002      | 0.272          | -0.914     | -0.581   | -1.304    | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 38  | 0.600       | 0.354          | 0.115      | -0.103   | 1.289     | 因子5合理性追求型      |
| 39  | -0.207      | -0.067         | -1.315     | 2.019    | -0.333    | 因子4理想追求型       |
| 40  | -0.846      | 0.769          | -0.331     | 0.547    | 0.418     | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 41  | 0.452       | 0.742          | 1.448      | -1.994   | -1.342    | 因子3お得意様重視型     |
| 42  | 0.070       | -0.146         | -0.879     | 0.436    | 0.067     | 因子4理想追求型       |
| 44  | 0.297       | 0.482          | 0.952      | 0.619    | 0.859     | 因子3お得意様重視型     |
| 45  | -0.720      | -0.812         | 0.375      | -0.038   | -0.534    | 因子3お得意様重視型     |
| 46  | -0.753      | -0.455         | -1.329     | 0.040    | -1.184    | 因子4理想追求型       |
| 47  | -0.914      | 0.383          | 0.152      | 0.412    | 0.396     | 因子4理想追求型       |
| 48  | -0.420      | -0.992         | 0.169      | 0.677    | 0.497     | 因子4理想追求型       |
| 49  | -0.249      | -1.246         | 0.366      | 0.728    | -1.067    | 因子4理想追求型       |
| 50  | -1.040      | -1.171         | 0.009      | 0.738    | -0.434    | 因子4理想追求型       |
| 51  | -0.681      | -1.152         | -0.716     | -0.734   | -0.248    | 因子5合理性追求型      |
| 52  | -0.817      | -0.015         | -0.885     | 0.756    | 0.351     | 因子4理想追求型       |
| 53  | 0.310       | 1.523          | 0.291      | 1.042    | 1.069     | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 54  | 0.429       | 1.257          | 0.467      | 0.850    | 0.955     | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 55  | 0.310       | 1.523          | 0.291      | 1.042    | 1.069     | 因子2地域コミュニティ重視型 |
| 56  | 0.310       | 1.523          | 0.291      | 1.042    | 1.069     | 因子2地域コミュニティ重視型 |

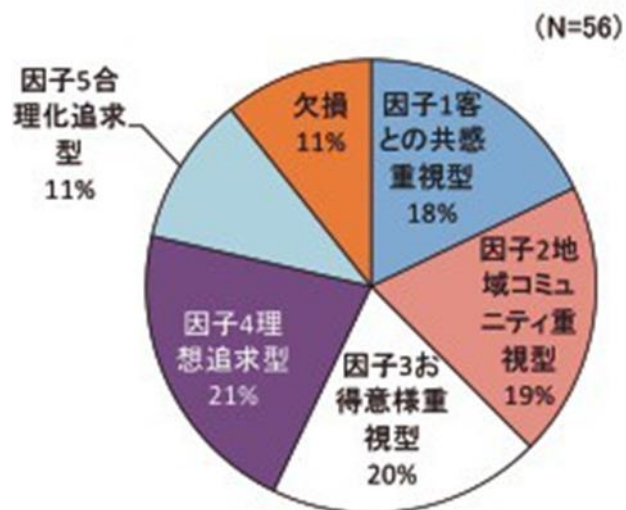
注1) No.3～5、33～34、43はデータの一部が空白のため欠損として処理

注2) 因子得点の計算は回帰推定法による

表－3 各サンプルの因子得点と分類

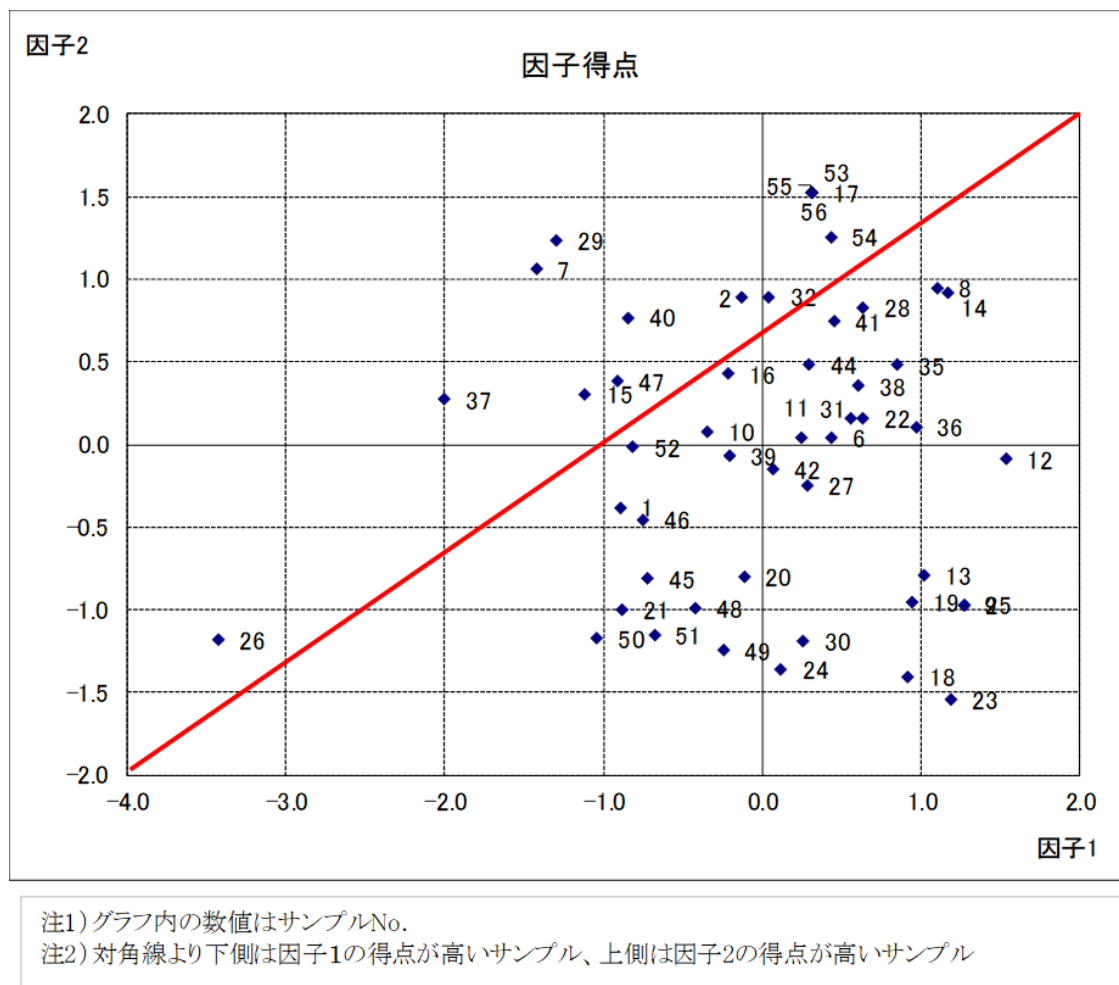
以上の因子得点の分析結果から、経営者のタイプを「因子1客との共感重視型」、「因子2地域コミュニティ重視型」、「因子3お得意様重視型」、「因子4理想追求型」、「因子5合理化追求型」の5つに分類し、回答してもらった全56件について、サンプル構成を図－5のように示してみた。すると、比較的きれいに分かれているが、「因子5合理化追求型」が

他の因子 1 から 4 に比べて少ないことがわかる。これはおそらく調査対象にホテルチェーンなどの合理的な経営を目指しているところが少なかったのではないかとと思われる。



図ー5 因子ごとの構成比

また、図ー6 は因子 1 と因子 2 の関係を散布図に示したものである。これをみると、No. 17、53、55、56 は因子 1 と比べて因子 2 が突出して高いタイプといえる。逆に No. 23、18、24 は因子 2 と比べて因子 1 が突出して高いタイプである。それだけ個性がはっきりしているとも考えられるため、これらについては今後の研究対象としたい。



図— 6 因子得点散布図

#### (4) 経営者タイプの分析

次に、因子分析結果の応用としてそれぞれの旅館タイプのまとめから、経営者の考え方を次のように分析してみた。

○因子1：客との共感重視型…お客様に満足をいただけるサービスを目指し、従業員がお客様目線で対応できるような従業員教育に心がけている。

○因子2：地域コミュニティ重視型…旅館も地域コミュニティの一員であるという考えから、地域との協力関係を重視している。その反面アウトソーシング活用などの合理化にはあまり熱心ではない。

○因子3：お客様重視型…昔からの商習慣を重視し、お客様が明確である。いわゆる老舗旅館に多いタイプではないかと思われる。反面、一括清算システムの導入や業務の省力化など経営の効率化には積極的でなく、それよりはお客様の満足度を高めることを重



視するタイプ。

○因子4：理想追求型…理想とする従業員像が明確にあり、それによって従業員の計数管理を行っている。ともすれば管理を強化しすぎると従業員の負担が大きくなる。従業員の自主性と計数管理のバランスを取っていくかが課題である。

○因子5：合理化追求型…アウトソーシングによりコストカットを進めるタイプ。固定費（主に人件費や福利厚生費）が減らせるため経営的にはリスクを減らせる。しかし、地域との協力関係やお客様との関係づくりには弱い。

以上、北海道の温泉旅館を対象に実施した労働生産性に関するアンケート調査結果から、因子分析により5つの旅館のタイプに分類し、お客様志向や地域コミュニティ重視、さらに人員の外注等の合理化主義など経営者の考え方の違いを見出すことができた。さらに各施設において5つの因子における重視度も明らかにできた。

今後は属性データを集め、例えば「因子3お得意様重視型」タイプの宿泊施設の施設形態（旅館・温泉ホテル・都市ホテル…）、立地（大都市・中小都市・ローカル…）、経営者の年代、経営年数等を分析することにより、仮説を検証していきたいと考えている。

#### 4. 北海道の温泉旅館における労働生産性の状況

労働生産性の分析は、従業員一人あたり経営資源の投入に対してどれくらいの成果があったのか、その効率を見ようというものである。この分析により、従業員ひとりあたりの付加価値額がわかる。付加価値とは、企業が生産によって生み出した価値をさす。付加価値の代表的な計算方式には「控除法」と「加算法」がある。計算式には、「中小企業庁方式」や「日銀方式」や「各業界団体」など独自の計算方式が複数存在する。これら計算式の中には、財務諸表だけではわからない金額も使用されていることがある。労働生産性分析を実施して競合他社と比較可能にするため、今回は付加価値のかわりに財務諸表から取得可能な「売上高」と「当期純利益」を使用して労働生産性分析を試みた。

算出方法は、従業員一人当たり売上高＝売上高÷従業員数とした。売上高が伸びていても「従業員一人あたり売上高」が下がっていると、労働生産性は下がっていると判断される。一方、「従業員一人あたり売上高」が競合他社よりも高い場合、企業として競争力があり、かつ労働生産性向上を図った企業努力の結果であると言える。ただし、適正な利益を確保したうえでの売り上げ増でないと意味がないので、「従業員一人あたりの当期純利益」も一緒に確認する必要がある。これは、従業員一人あたり当期純利益＝当期純

利益÷従業員数で算出した。当期純利益とは、税引前当期純利益から法人税などの利益にかかる税金を差し引いたものである。したがって当期純利益は、法人税という社会的なコストを支払った上での純粋な企業の経営活動の成果であり、従業員一人あたりの当期純利益が高いということは、従業員一人あたりの付加価値を高めた労働生産性の高い経営を実施しているといえる。

日本の企業の平均的な労働生産性は、財務省が発行した「平成 26 年度法人企業統計年報」によると、大企業の不動産業は一人あたり 1700 万円、製造業は 1200 万円であるが、中小企業の場合、不動産業は 900 万円、製造業は 500 万円で大企業のおよそ半分に留まってしまふ。ただし、ここでの労働生産性の計算式は、付加価値額である（営業利益＋人件費＋租税公課＋動産・不動産賃借料）/総従業員数で算出された金額である。このように業種や規模によって労働生産性は異なるものである。そして今回調査する中小企業の宿泊業については労働生産性が 300 万円という低い水準で、他の業種と比較しても最も低いのが現状である。宿泊業の労働生産性が低い水準にあるという背景については、サービスの同時性、つまりサービスの提供と消費が同時に行われること。さらにサービスの保存が効かないことから短期的な需要の変動に対して労働力をその都度タイミングよく投入することが出来ないという理由があげられる。これらのことを十分に踏まえたうえで、北海道の旅館における労働生産性の分析を進めることとする。

北海道の温泉旅館における生産性については、北海道の観光資源である温泉に付随する宿泊施設において、特に日本のもてなしを感じることでできる温泉旅館を調査対象とした。温泉旅館の抽出方法は、じゃらんや楽天トラベルなどのインターネットサイトに掲載されている、人気ホテルランキングの結果をもとに、顧客満足度の高い北海道内の温泉旅館を 107 件抽出しており、前に述べた生産性についてのアンケート調査を実施した旅館と同施設、つまり顧客満足度の高い温泉宿泊施設を対象としている。そこで、この 107 件について帝国データバンクに企業概要調査を依頼し、温泉旅館の従業員数や売上高などの基礎情報をもとに、筆者がそれぞれの施設における従業員一人当たりの売上高や従業員一人当たりの当期純利益を算出してみた。なお、データ登録されていない旅館もあるため、顧客満足度の高い旅館の全てを算出していない。

表－４ 北海道の温泉旅館における労働生産性

| 旅館名   | 一人当たりの売上高<br>(百万円) | 一人当たりの当期純利益<br>(千円) | 従業員数 |
|-------|--------------------|---------------------|------|
| A 旅館＊ | 87.7               | 2,580.0             | 250  |
| B 旅館  | 25.8               | 2,358.2             | 80   |
| C 旅館  | 20.5               | 1,455.3             | 380  |
| D 旅館  | 23.5               | 1,291.1             | 190  |
| E 旅館＊ | 12.9               | 1,285.7             | 70   |
| F 旅館  | 24.9               | 1,229.3             | 160  |
| G 旅館  | 18.8               | 1,198.7             | 210  |
| H 旅館  | 17.7               | 825.3               | 130  |
| I 旅館＊ | 38.3               | 638.1               | 170  |
| J 旅館  | 23.3               | 545.8               | 250  |

北海道の温泉旅館について、会社の資源を活用して大きな利益を生み出している従業員が、売上にどれだけ貢献しているかを把握するために、生産性の高い施設を表－４のようにまとめてみた。生産性分析として一人当たりの売上高がよく活用されているが、表－４は当期純利益の高い順番に並べたものである。例えばA旅館の場合、250人の従業員がおり、その一人当たりの売上高は87,700,000円、当期純利益は2,580,000円と算出される。宿泊サービス業は、生産性の向上が図りにくい業種といえるが、生産性を高め利益を伸ばしている旅館も北海道には多々あることが伺える。しかもこれらの旅館は顧客満足度が高いことから、顧客サービスも生産性も同時に高いといえる。一方で、利益がマイナスの旅館も存在する。例えば一人当たりの当期純利益が、K旅館では▲143,000円、L旅館では▲162,000円、M旅館では▲600,000円である。利益なくして活力ある旅館づくりをすることはできない。従って、利益増収を図りつつ旅館の活力を目指すと同時に、温泉という観光資源を活用して、これを核に多くの観光客の誘致を図る温泉地の振興についても旅館づくりには極めて重要な課題となると思料する。

そこで、各企業の業績等からデータを基に労働生産性について、顧客満足度の高い企業を中心に分析を試みることにした。表－４の北海道の温泉旅館における労働生産性の中から、A旅館をみると、一人当たりの売上高は87,700,000円、一人当たりの当期純利益は2,580,000円と道内トップを誇っている。A旅館は、北海道内のホテル業としては規模・知名度ともにトップクラスに位置付けられ、ファミリー層を中心に人気を確保してきている。

以前に比べると団体客は落ち込んでいるが、大規模旅館の特徴を活かし国内外からのツアー客を中心に団体客が順調に推移している。団体客においては旅行会社と連携した外国人観光客向けの企画プランを積極的に推進させ、香港や台湾をはじめとするアジアからの外国人団体客ツアー客の増加につながった。さらに個人客についてもイベントや宿泊プランは春、秋、年末年始に向けた北海道の観光とリンクさせたプランを充実させた。さらにレストランの改修によるメニュー強化などで客単価を積み上げることができた。人件費については、役員報酬や諸経費の圧縮を積極的行なったものの、増収に合わせて人員採用も行なったことで労働力の確保も維持している。

今後は、外国人観光客は増加傾向にあるため、引き続き取り込んでいくほか、個人客のさらなる利用増を図り、稼働率アップにつなげていく傾向にある。そのため、施設のリニューアル、新メニューなどで新たな顧客の掘り起こしに取り組んでいる。このようにA旅館の団体客と外国人観光客の集客に取り組む姿勢は、大規模旅館の特徴であり強みともいえるだろう。

次に、I旅館をみると、一人当たりの売上高は38,300,000円、一人当たりの当期純利益は638,100円となっている。I旅館は、売り上げ規模は北海道をみてもトップクラスの規模を誇る企業であるが、とりわけ一人当たりの売上高は他の旅館と比較しても特に高いことがわかる。I旅館の宿泊価格は、ブランドイメージ向上のため、安易な価格設定を回避し、内容サービス面の充実を長い間努めているという特徴がある。道内観光客をはじめアジアからの外国人観光客も多く訪れる場所である。

しかし、東日本大震災、東京電力福島第一原子力発電所の事故発生に伴い、観光客の予約キャンセルが相次ぎ収入が激減したほか、本州からの修学旅行客も以前に比べて大幅に減っている。震災影響を回避するために他の宿泊施設は、インバウンド誘致に注力して価格の引き下げを実施していた旅館が多かったが、I旅館はブランドイメージ維持向上のためにも価格を下げることを一切しなかった。そのため回復が早かったとは言えないが、インバウンドをみても最も回復の遅かった中国をはじめとして全体的に回復ペースは遅かったものの、ハード面とソフト面のサービスの質の向上に注力を継続した結果、その後台湾などの外国人観光客をはじめ国内旅行客も順調に回復し、現在では回復の最も遅かった中国人観光客も多く訪れるようになり、利益は年々増加傾向となっている。

施設の改装費用や減価償却負担の高まりはあったものの、北海道に複数の施設を有するI旅館はグループ企業として展開しており、ここ数年でさらに新しい施設の開業も相次いで進められている。各施設の価格設定には高価格帯までの幅があるが、いずれもターゲッ

トを明確にしてピンチの時でも宿泊料金を下げることなく、サービスの質の維持向上に努め続けてきた。宿泊施設の充実にはニーズの先取りを図り、設備の見直しのほか食事などのサービスの質を高めることで安易な価格競争とは一線を画しており、客単価の値崩れもないことから収益確保に繋がっていると考えられる。

こうした内容サービスの充実に努めた積極的な営業展開で北海道内における知名度も浸透しているが、さらなる顧客層の拡大に対応すべく、施設の見直しやサービス面の充実に積極的に取り組むことで収益維持に努めており年々増益を確保している点は評価できるといえる。

最後にE旅館をみると、一人当たりの売上高は12,900,000円、一人当たりの当期純利益は1,285,700円で従業員数が70人と少なく規模の小さな旅館でありながら、純利益が高いのが特徴である。サービス面の取組みとしては、食事メニューの充実のほか、宿泊商品として特別室プランや記念日プラン、愛犬家メニューなどのサービスの拡充を図っている。その結果、富裕層の顧客も増加して客単価もアップして収入を上げることができた。また、建物修繕費用が増加したものの、従業員等の人件費を抑制することで黒字経営となっている。従業員の人件費抑制に伴って、労働生産性への影響に繋がることが懸念されるが、一人当たりの当期純利益は1,285,700円と高利益をキープしているという実績は評価すべきであろう。

宿泊客は、旅行代理店からの集客もあるが、当社運営ホテルのホームページにアクセスして予約する一般顧客が中心で、一般顧客からの直接利用が収入全体の50%程度だとされている。またリピーターが多いのも特徴である。同じ温泉街のホテルの中で同様の様式を持つ施設は無く、施設設備に関しても温泉付きの部屋を増やし、お客様の共用スペースの充実など、他のホテルと一線を画して差別化を図っている。

また、ソフト面については、料理や接客対応の評判が非常に良く、各プランの企画やイベントの開催なども高評価を得ている。こうしてお客様の口コミによる高い評判によって新規顧客が増え、さらにリピーターについても集客に注力することで毎年平年並みを確保でき、稼働率も高いことが強みとなっている。このように小規模旅館として他の施設との差別化やリピーター獲得率の強さが、利益増の要因となっているのだろう。

このように、北海道でトップクラスの大規模旅館Aでは、これから増加することを見込んだ外国人観光客を中心に、施設の大きさを活かした団体客をターゲットとした宿泊プランの充実、施設の改善が積極的に行なわれていた。次にI旅館では、ブランドイメージ向上のために、価格を下げずにサービスの質の向上を目指した改革を行っている。ソフト面

とハード面の両輪で実施されているブランドイメージ向上の取組みには、本施設の中にとどまらず地域ブランドにも着目し、まちづくりにも注力しているのも特徴である。最後のE旅館は小規模旅館で、リピーターの獲得率が高く、口コミ評価を受けて新規顧客も順調に獲得していることから、稼働率の高さが強みとなっている。顧客満足の高さの要因は、顧客と直接関わっている従業員の接客によるものが大きいことから、毎朝の朝礼における顧客の情報共有をはじめとする従業員教育を徹底し、接客力を強化している。加えて施設面の充実としては、同じ温泉街で他には無い施設設備を旅館内に設置して、ハード面においても他との差別化を図っている。以上、北海道内の広い土地において、旅館の立地や施設の規模、宿泊価格帯などさまざまな条件によって、客層の違いや団体・個人客の違いなど、ターゲットが変われば販売方法、サービスの仕方も変わってくることがわかった。

## 5. 旅館における労働生産性の取組み

ここまで、旅館データをもとに北海道における顧客満足度の高い旅館の労働生産性の現状について整理してみたが、さらにサービスの質向上で顧客満足を保ちながら、仕事の効率化を図りつつ、従業員のパフォーマンス力を上げるための方法、さらに地域との連携手法などについて、事例をもとに生産性向上の方法を探ってみたい。その方法を探るにあたって、各施設にヒアリング調査を実施して、生産性向上における取組みについて把握してみようと思う。

今回、人気の高い北海道の温泉旅館上位10社に上がった旅館の中から協力をいただいた企業は、「ぬくもりの宿ふる川」と「鶴雅リゾート株式会社」である。この顧客満足度の高さおよび業績も好調な二つの施設について、労働生産性における具体的な取り組みについてヒアリングを行なった。

ア) ぬくもりの宿ふる川における労働生産性の取組み

ぬくもりの宿ふる川 客室数 52 室

定員 200 名

所在地：札幌市南区定山溪温泉西 4-353



施設の特徴：札幌の奥座敷と称される札幌市南区定山溪温泉に立地しており、ふるさとに帰ってきたような懐かしい和風の雰囲気演出、くつろぎの空間を楽しんでもらおうというサービスを充実させている。

①【売上対策】売上＝露出度×予約転換率×宿泊人数×宿泊単価+付帯売上

同じ人員で売り上げを高めることが第一の生産性向上につながっていると考えている。宿泊単価については、道外客や海外客は高めに設定している。(エージェントによって料金に違いがあるので問題ない)

②【5 S】整理・整頓・清掃・清潔・しつけ

非生産物を捨てること。年数が経つと施設内に椅子や布団、照明などの不要な在庫が増えてしまう。不要なものが多くなりすぎると物を大切にしなくなり、さらに場所もとってしまうことから、整理することが必要となる。当旅館では、約 20 トンの廃棄物を整理したことで解消された。バックヤードや更衣室の清掃を徹底するなど、5 S の取組みには施設全体で実施する必要があると考えている。

③【サービスの見直し】手間を省くことで生産性を上げる

若いスタッフが、お客様と話しながら接客することができないことが多いため、お客様へのお茶入れのサービスを廃止し、ウェルカムドリンク等はセルフサービスに変更。お茶の種類もよもぎ茶、コーヒー、お水、ワインなど豊富にそろえている。浴室のお水はウォ

ーターサーバーと紙コップに変更することで、水汲みの手間を省いた。

#### ④【アウトソーシング】

おしぼりは自社で洗っていたが、外部委託へ変更した。

#### ⑤【機会化】 什器・備品の導入で導線を短くする

冷蔵庫や温蔵庫を増設し、食事提供の導線を短くした。夕食が最も労働力がかかるため、厨房まで取りに行かなくてもいいように設置した。さらに、食器洗浄機の増設やお掃除ロボットの利用として、浴場の脱衣室では、自動掃除機のルンバが働いている。札幌の冬は雪が多いため、冬は温泉熱を利用して融雪し、除雪の手間を省力化した。

#### ⑥【システム改修】

清掃スタッフとの連絡手段については、アイパッドやラインを活用している。調理場への連絡もモニター表示でお客様のアレルギー情報などを流している。フロントや売店のレジでは、おつりが計算されて出てくる自動精算機や、POSレジを導入してバーコードで商品を読み取って販売情報を管理するシステムにした。これにより精算時に商品の値段の把握などのスキルが不要となるので教えることの省略化や、レジ閉めのスピードアップにつながることで効率化が図ることができる。また、ドリンク注文時にハンディターミナルによって伝票処理や伝票打ち込みの省力化が可能となった。

#### ⑦【今後の取組み】 検討されている事項

発注方法をファックスからインターネットに変更予定である。ボタン一つで請求ができたり、仕分け入力の省略、請求書や伝票保管の不要化など、作業のスピードアップが可能となる。

インターネットバンキングの利用により、車で銀行まで行っていた作業が社内で完結できデータ管理ができることから、経理の人員も4名から2名に人員削減が可能となる。

レストランドリンクの注文をタブレットを使用してセルフ注文するようにし、そこで食材の紹介や写真などの情報提供を行なうことで人員削減となる。

労働については、3か月から半年まで働く派遣社員の採用は、何度教えてもすぐに退職するため生産性が低くなる。そこで、地元のパート採用によって、早朝や遅番のスタッフの送り迎えは近くて早くなり、地元のことを熟知しているのでお客様との会話や接客がスムーズとなるので、積極的に地元のパートを増やす予定である。マンパワーの充実が必要不可欠と考えている。



イ) 鶴雅リゾート株式会社における労働生産性の取組み

施設概要：あかん湖鶴雅ウイングス 客室数 127 室

定員 624 名

あかん遊久の里鶴雅

客室数 233 室

定員 1,104 名



施設の特徴：道東の阿寒湖温泉に立地し、阿寒湖の自然、観光体験、先住民アイヌ文化など地元を活かした旅館運営を実施している。客層は若者層から高齢者まで幅広く、道内をはじめ、本州からの団体客、台湾などのアジアからのツアー客も多い。海外利用者は全体の約 20%を占めている。

①【経営方針】お客様に提供する価値である当館独自の主張（アピールポイントや特徴）の明確化について

- ・地域の特性であるアイヌ文化と歴史をこの宿から感じ取ってほしいと考えている。館内の展示品、食事、サービスの提供などに、これらの点を盛り込む工夫がなされている。

②【経営方針】お客様に提供する価値を全従業員の共有状況について

- ・勉強会を開催している。一つは北海道内の全施設をテレビでつなげ月一回の全体会議でアンケートや売上など 情報を共有し、見える化を図りながらサービスを見直している。もう一つは観光客目線で体験から学びとること。

③【経営方針】お客様のターゲットの明確化について

- ・1 月は湯治の時期で個人客プランや本州からの団体客プランを提供する。秋は観楓会の時期で地元客が多い。海外客については旧正月が増加するため過去のデータをもとに、インターネットを中心に集客を図る。このように時期と客層に応じて対応している。

④【人材育成】リピーター率の獲得に向けた取り組み

・一組ひと組を大切にをモットーに、口コミに対する回答はこまめに行なっている。リピーターは人に来る、担当した従業員にまた会いに来ることが多いため、担当者の人柄やサービスの提供が顧客に大きな影響を与えているといえる。

⑤【人材育成】どの担当係も、同じレベルのサービスが提供できる

・従業員数が増えると統一した提供にはマニュアルが必要。また、コントロール室ではベテランが担当し、新人からの質問などに答えている。経験の浅い従業員の引き上げのためにシステマチックにレベルアップに努めている。

⑥【人材育成】お客様に満足を超えた感動を与え、一緒に喜ぶことに努めている

・お客様の喜びは自分の喜びであるという考え方をモットーに、サプライズは仕事の楽しみを見つけることと考えている。お客様が思い出の旅行となるよう、その場面に合わせて取り組んでいる。

⑦【人材育成】従業員が一人何役もこなせるよう、能力の向上に努めている

・オールラウンドを目指す。人員にゆとりはないので、他から応援に入れるよう研修を積んでいる。また、現場の長は従業員一人一人の適性を見て本人と相談の上、閑散期に部署替えを実施しマンネリ化を回避する。

⑧【業務改善】厨房や配膳方法など見えない部分の機械化、自動化に努めている

・部屋食とバイキングの二つの食事提供がある中で、部屋食については自動配送システムを導入したが、最近はバイキングを求めるお客様が増えている。また旅館でありながら洋室需要も増えたため、布団を敷く人員が多くを必要としなくなった。さらに、飲み物などの注文における会計システムを導入し業務の効率化を図る。

⑨【業務改善】アウトソーシング（外部委託）を活用している

・清掃、エステ、クラブについては外部に委託している。また、人が集まらないという問題解決のため、海外からも人員を募集している。

⑩【業務改善】業務の効率化や省力化について、異業種に注目・学ぶことがある

・いかに手間を無くすかを考えているが、一方で顧客満足が下がらないように試行錯誤している。例えばレストランのテーブルクロスは毎回変えていたが、クロスからガラスに変えることで拭くのみ作業となり手間を省くことができた。こうした取り組みは従業員からの知恵を積極的に取り入れて業務の効率化を図っている。また、他県のホテル見学を年2回実施することで、他ホテルから学ぶことも多い。

⑪【働きやすさ】従業員の働く環境に気を配っている

・給料とシフトを常に見直しながら、人員増や有休取得、福利厚生など働きやすい環境作りに努めている。また、保育園を設けることで子供を預けて働くことが可能。

⑫【情報共有】客室稼働率や従業員一人の売上高などの計数評価を把握している

・毎日集計し、毎月の全体会議で発表して、現状を全員で情報共有している。

⑬【地域連携】施設だけでなく、他の旅館や土産店などとの横の連携を強めている

・温泉街の魅力を発信している。観光協会と連携し、まちづくりに取り組んでいる。例えば、寒い日や雨の日にも他の土産店へ買い物に行けるように、旅館でジャンパーや傘を用意している。

これら13の項目について分野ごとにまとめると、経営方針としては、地域のアイヌ文化や歴史、阿寒の自然などについて、旅館だけではなく地域の温泉街の魅力を積極的に国内や海外に発信している。旅館は地域をつなぐ役割を担っているという考えが一貫しており、従業員教育やお客様へのサービスの提供に十分に活かされている。人材育成については、お客様と接点を持つ従業員の役割の大きさを重視しつつ、サービスの質の向上に努めシステムチックに人材育成に取り組んでいる。業務改善については、機械で賄える部分は機械やシステムを導入することと、手間を省くことについては現場の従業員が知恵を出し合って実践していること、さらに外部委託できる部分は委託するといった業務の効率化が、旅館の生産性を高めているといえる。従業員の働きやすい環境づくりとして、給料体制や有休取得、保育園の設置などハード面とソフト面を充実させながら常に働きやすさを追求する姿勢が見られた。

以上のように施設へのヒアリングを行なった結果、時代の変化に常に対応しようとする企業の姿勢が見られた。これらのことから、宿泊業の大きな課題でもある人員不足を解消するために、従業員がオールラウンドで活躍できるよう研修を実施しているが、特に従業員との対話を大切にしていることがわかった。これらの結果、従業員の定着率も上がっていることから人員不足の解消につながっているといえよう。このように働く環境が整備されれば、従業員がやる気を出して働くようになり、最終的に生産性や利益を上げることにつながるのだから、労働生産性とは経営全体の問題として重視する必要があるといえよう。

## 6. おわりに

これら旅館業では、生産性を高めるために宿泊業界での強い競争力を生むために積極的に生産性向上に取り組んでいる。日本旅館協会が実施した、会員旅館・ホテルを対象に実

施した生産性向上に関するアンケート調査によると、生産性向上に取り組んでいる施設は全体の約 7 割に達したが、約 3 割は取り組んでおらず、特に客室数が少ない施設では取り組みが進んでいないと発表している。今回の研究では、大規模旅館でできることと小規模旅館でできる労働生産性の取組みの違いについても明らかにすることができた。生産性向上の草分けといえ科学的管理法があげられるが、これは当初は大量生産による効率の良い動作の分析として研究が進められてきた。一方、旅館のようなサービス産業においても大量生産から個別対応という内容に置き換えたなら科学的管理法という観点で考えることができると思われる。しかし、大きな違いとしては、効率の良い動作を追求する反面、現場においてスタッフがお客様との接客の中で提供されるもてなしの追求も必要不可欠だということである。機械化によって人為的なミスが減って業務が効率よくなることは理想的ではあるが、もてなしという機械にはできない人為的な動作をどのように効率化していくか、そのもてなしと効率化というバランスに、労働生産性の難しさがあるのではないだろうか。

急激に変化している社会の中で、働く環境も変化を遂げている。しかしながら観光産業の人材不足は大きな問題となっており、2016 年 2 月に発表された帝国データバンクの人手不足に対する企業の動向調査によると、従業員が不足している業種第 4 位となっている。その原因の一つに、宿泊業の業務運営体系の大変さがあり、顧客のいない時間帯に休憩をとる「中抜け」という変則的な勤務形態や、実質的に長時間にわたる勤務形態などが課題であり、長期わたって定着することが少ない業種だからこそ、人員確保は宿泊業にとって急務であるといえよう。

加えて近年では、急増する外国人観光客への対応の変化が著しい。外国人観光客が安心して快適に観光できる環境づくりとして観光ホスピタリティの向上があげられており、多言語対応や接遇の向上が求められている。今後ますます外国人観光客の増加が見込まれ、その対応に追われる時代に突入し、観光業界は多くの人材の需要が見込まれるだろう。従業員の第一印象が日本のイメージを作る要因となり、従業員のサービスの善し悪しが訪日外国人の満足度に大きな影響を与える。このような状況において、企業が従業員に寄与する期待も高まっている。企業内の人材育成は、従業員一人ひとりの質の向上にとどまらず、企業全体さらには地域全体のサービスの底上げが期待できる。つまり、企業内教育とは、社会的役割として評価されるものと考ええる。そして、北海道の旅館のサービスレベルを全体的に底上げするために、日本のサービス、マナーや気配りなど日本伝統のもてなしを生かしつつ、全世界に北海道発のサービスを発信していくことが望まれる。時代に即した変

化も必要だが、人が提供するもてなしはいつの世も変わらないことを忘れてはならない。  
そのために観光に携わる人材の育成は極めて重要であることを強調しておきたい。

本研究では、顧客満足の高い旅館において、生産性向上に関する取り組みについて調査してきたが、これらの事例は、サービスが良質でしかも労働生産性の高いモデルケースとなるだろう。リピーターの獲得は新規客獲得にかかる費用に比べて3～5倍とも言われている。つまり、リピーター増に向けて構想を練るとしたら、リピーターは担当してくれた従業員にまた会いに来るケースが多いことから、顧客満足に直結している直接サービスを提供している従業員の対応力を磨く必要があるだろう。そう考えれば、経営者側の従業員に対する依存度は高いといえる。社員を会社の財産として捉え、元気よく働ける環境を整えることは、会社全体の利益にもつながることが、今回調査を行なった鶴雅グループでも証明されている。つまり、従業員の対応レベルを上げること、さらにより高いパフォーマンスを発揮するためには、働きやすい環境づくりとの関係性は高いものと思われる。

企業の収益が上がれば、従業員の給料も上げることができ、優秀な人材の獲得も期待できる。さらに入社後の従業員の定着率が上がる可能性が高まる。特に宿泊業は、施設の修繕等にかかる費用のハード面とサービスの質向上のソフト面のグレードアップが必要不可欠なため、業務の改善や効率化を図らなければ生産性を高めることは難しい。業務を改善しながら働きやすい環境をつくり、働きたいという意欲を伸ばせるような体制を、時代の変化に対応しながら従業員に提供することで、将来的な人員の定着につなげることが可能となる。こうした経営者側が効率的な経営と生産性向上の意識付けをする教育を伴って実践すべき働き方改革は、従業員自身がその旅館の価値を生み出すと同時に、より良いサービスの提供につながるものと思われる。

最後に、“人がもてなしに集中できる環境”これこそが旅館業に必要なことではないだろうか。今後も従業員と向き合い真剣に考えながら、生産性の向上を図ることが重要だと考える。

**謝辞：**ヒアリング調査にご協力いただいた鶴雅ホールディングス株式会社様、ぬくもりの宿ふる川様他、関係各位に心から感謝申し上げます。

## 【参考文献】

- 1) 日本経済新聞 2017. 8. 14 「観光地経営が問う革新力」
- 2) 「日本の労働生産性の動向」公益財団法人日本生産性本部 (2017) <http://activity.jpc-net.jp/detail/01.data/activity001519.html>
- 3) 日本経済新聞 2017. 11. 28 「週 3 日休む旅館」
- 4) 五十嵐元一 (2014) 「顧客満足度の高い宿泊業の企業行動」、桜美林論考
- 5) 内藤 耕 (2010) 「サービス産業生産性向上入門」、日刊工業
- 6) 内藤 耕 (2015) 「サービス産業 労働生産性の革新 理論と実務」、旅行新聞新社
- 7) 飯島好彦 (2011) 「フル・サービス型ホテル企業における女性の人的資源管理」、学文社
- 8) じゃらん net [http://www.jalan.net/ranking/yado/WID\\_01.html](http://www.jalan.net/ranking/yado/WID_01.html) (検索日 2017 年 7 月 3 日)
- 9) RETRIP おすすめはここ！“北海道”の絶景や温泉が楽しめる人気ホテルランキング TOP20 <https://retrip.jp/articles/7416/> (検索日 2017 年 7 月 3 日)
- 10) BIGLOBE 温泉  
[http://travel.biglobe.ne.jp/onsen/yado\\_ranking/hokkaido/kuchikomi\\_h\\_1.html](http://travel.biglobe.ne.jp/onsen/yado_ranking/hokkaido/kuchikomi_h_1.html)  
(検索日 2017 年 7 月 3 日)
- 11) 旅館 GP (グランプリ) <https://ryokan-gp.com/regions/1/> (検索日 2017 年 7 月 3 日)
- 12) 一休.com <https://www.ikyu.com/ranking/ryokan/110000/> (検索日 2017 年 7 月 3 日)  
旅色 大人の女性の旅をナビゲートするトラベルウェブマガジン  
<https://tabiiro.jp/gensen/search/hokkaido/> (検索日 2017 年 7 月 6 日)
- 13) 楽天トラベル <http://travel.rakuten.co.jp/HOTEL/51652/> (検索日 2017 年 7 月 6 日)
- 14) 夫婦・カップルで泊まりたい宿《人気旅館ホテルランキング》  
<http://dom.jtb.co.jp/yado/theme/couple/ranking/> (検索日 2017 年 7 月 6 日)
- 15) トリップアドバイザー  
<https://www.tripadvisor.jp/Hotels-g298143-Hokkaido-Hotels.html> (検索日 2017 年 7 月 6 日)
- 16) 帝国データバンク COSMOS2 企業概要ファイル
- 17) 観光産業における人材育成をはじめとした課題と今後の対応について 2018. 2. 10 観光庁資料

参考資料 1) アンケート調査

**北海道の旅館における生産性向上のための実践的研究調査**

● 次の 28 の項目について、4 段階のうち一つを選んで○をお願いします。

|    |                                   | 特<br>に<br>心<br>掛<br>け<br>て<br>い<br>る | 十<br>分 | 普<br>通 | 不<br>十<br>分 |
|----|-----------------------------------|--------------------------------------|--------|--------|-------------|
| 1  | お客様に提供する価値(アピールポイントや特徴)を明確にしていますか | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 2  | お客様に提供する価値を全従業員が共有していますか          | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 3  | お客様のターゲットが明確になっていますか              | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 4  | お客様に「また来るよ」と言ってもらえることが多いですか       | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 5  | 常に高品質の価値を提供できるよう努めていますか           | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 6  | お客様が求めることを察知し、要求される前の提供に努めていますか   | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 7  | どの担当係も、同じレベルのサービスが提供できるよう心掛けていますか | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 8  | お客様アンケート等から、サービスの提供方法を見直していますか    | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 9  | 常にワンランク上のサービス提供を目指した改善を積み重ねていますか  | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 10 | お客様に満足を超えた感動を与え、一緒に喜ぶことに努めていますか   | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 11 | 厨房や配膳方法など見えない部分の機械化、自動化に努めていますか   | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 12 | アウトソーシング(外部委託)を活用していますか           | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 13 | サービスを手厚く、一方でカットするといったメリハリがありますか   | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 14 | 昔からの商習慣で役に立つ価値は残しつつ、非効率は見直していますか  | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 15 | 業務の効率化や省力化について、異業種に注目・学ぶことはありますか  | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 16 | 従業員の行動指針を作成し、理想とする従業員像を明確にしていますか  | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 17 | 経営者は、従業員に元気で明るく、そして厳しく接していますか     | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 18 | 従業員がお客様目線でサービスできるように教育を行なっていますか   | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 19 | 従業員が一人何役もこなせるよう、能力の向上に努めていますか     | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 20 | 従業員の住居や子供の保育など働く環境にも気を配っていますか     | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 21 | アンケートや口コミなどで、品質や顧客満足度を把握していますか    | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 22 | 予約するお客様に、どの媒体や情報を見たのか情報を得ていますか    | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 23 | 客室稼働率や従業員一人の売上高などの計数評価を把握していますか   | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 24 | 提供する価値が成功したら、さらに展開した経営の拡大を心がけますか  | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 25 | 施設だけでなく、他の旅館や土産店などとの横の連携を強めていますか  | 5                                    | 4      | 3      | 2           |
| 26 | 地元食材の活用や地域の紹介など、地元の PR に努めていますか   | 5                                    | 4      | 3      | 2           |

|    |                                   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------|---|---|---|---|
| 27 | まちの施設で利用した分を一括清算できるシステムを構築していますか  | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 28 | 自治体、農、漁、製造、サービス業などと、協力関係を構築していますか | 5 | 4 | 3 | 2 |