

平成 29 年度 奨励研究 要旨

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

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。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。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。

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ことが必要であると考え、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。

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つ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。

(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てみた。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。

(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。

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)等、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)等で、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、昔からのお得意様を大切にする姿勢がうかがえることから、「**お得意様重視型**」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)等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、「**合理化追求型**」とした。

これら経営者の 5 つのタイプの構成比をみると、全体的に同じ割合でバランスよく分類されているが、「因子 5 合理化追求型」が他の因子に比べて若干少ないことがわかった。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考えられる。

また、因子1と因子2の関係を散布図でみると、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。

(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:お得意様重視型…昔からの商習慣を重視し、お得意様が明確である。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。そこで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、従業員一人あたり売上高＝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見ることができる。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。

業種や規模によって労働生産性は異なるが、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ある。それ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、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。

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長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▲143,000円のK旅館など、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、利益増収を獲得し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。旅館の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等について、具体例をもとに生産性向上の方法を探してみたい。

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、鶴雅リゾート株式会社である。この施設の生産性を中心に具体的取り組みについてヒアリングを行なった。

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

業績を上げた特徴の一つに、価格とサービスの質保証があげられる。積極的な展開から北海道内におけるブランド力は高まり、国内観光客だけではなく海外観光客の獲得も進んでいる。また、ブランドイメージ向上のため安易な価格設定を回避し、段階的な修繕を含めた設備投資の実施とともにサービス体制の整備・強化がなされ、北海道内の一般個人客を中心に、アジアからの海外観光客も堅調に獲得している。こうした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。今回ヒアリングに回答いただいたのは、この両施設の支配人である。

①経営方針について・・・当館独自のアピールポイントについて、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。お客様に提供する価値を全従業員の共有について、勉強会を開催し、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っていること。お客様のターゲットは、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。

②人材育成について・・・お客様に「また来るよ」と言ってもらえることが多いかは、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。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がけているかは、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。お客様に感動を与え、一緒に喜ぶことに努めているかについては、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。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かについては、オールラウンドを目指している。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。

③業務改善について・・・厨房や配膳方法など見えない部分の機械化、自動化については、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。アウトソーシング（外部委託）の活用については、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。業務の効率化や省力化について、異業種に注目・学ぶことについては、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。具体案を従業員から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回実施して、他ホテルから学ぶことも多い。

④働きやすさについて・・・従業員の働く環境に気を配っているかについては、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。

⑤情報共有について・・・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かについては、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。

⑥地域連携について・・・施設だけでなく、他の旅館や土産店などとの横の連携については、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。

以上のように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、経営全体の問題として重視する必要がある。

5. おわりに

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、元気に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。

企業の収益が上げれば、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。