

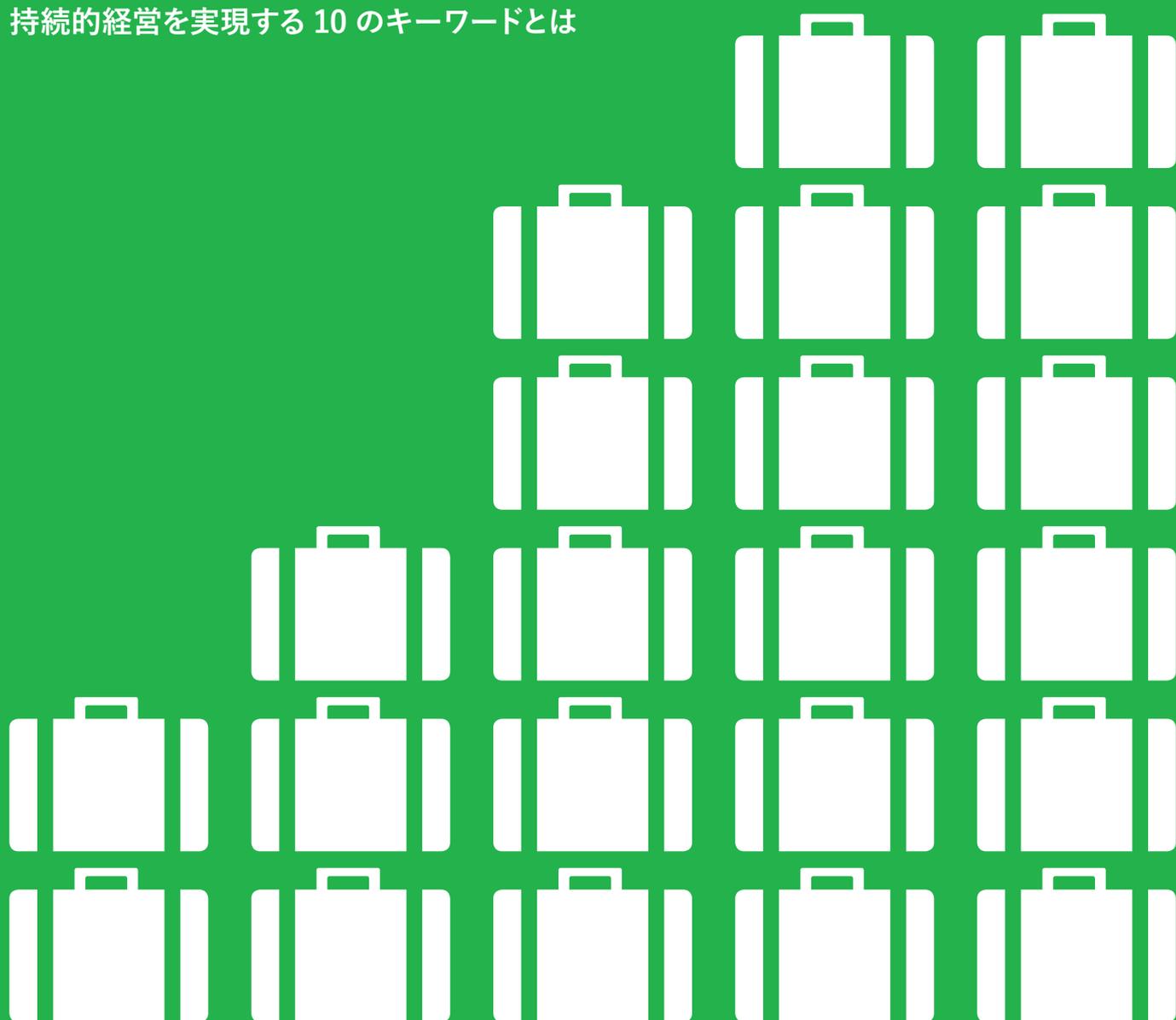
Works
Report

2017

サービス産業の 「新しい働き方」

～宿泊業の「働き方改革」を題材に

持続的経営を実現する 10 のキーワードとは



生産性向上の伸びしろが大きい 宿泊業の「働き方」

日本のサービス産業の生産性は低い。公益財団法人日本生産性本部の「日米産業別労働生産性水準比較」によると、化学や機械の分野では、日本の生産性がアメリカを上回っている。ところが、サービス産業の分野では、圧倒的に日本の生産性の方が低いのだ。アメリカの生産性を100とすると、運輸業では44.3、卸売・小売業では38.4、飲食・宿泊業では34.0という水準にとどまっている。

人口減少と少子高齢化が進む日本では、近い将来、人手不足が深刻化する。仮に、このまま生産性が上がらなければ、サービス産業では「従業員不足による倒産・廃業」が多発するだろう。そこで求められるのが、「働き方改革」なのである。

このレポートでは、サービス産業のなかでも宿泊業の働き方改革を取り上げる。その理由は3つある。

- ① 宿泊業はインバウンド需要の増加で市場が拡大しており、生産性向上に向けたイノベーションが生まれやすい環境にある。
- ② 宿泊業は典型的な労働集約型産業で、かつ、ファミリービジネスの割合が多く旧態依然とした業務フローやマネジメントが幅広く残っており、改革の余地が大きい。
- ③ 宿泊業は日本の各地に幅広く存在しており、小売・飲食・運輸業など影響を受ける業界も多いため、働き方改革の波及効果が大きい。

ITの導入や従業員の働く仕組みの再考などを行えば、宿泊業の生産性は向上が見込める。その効果は周辺にも波及し、日本のサービス産業全体を変える原動力にもなり得るだろう。

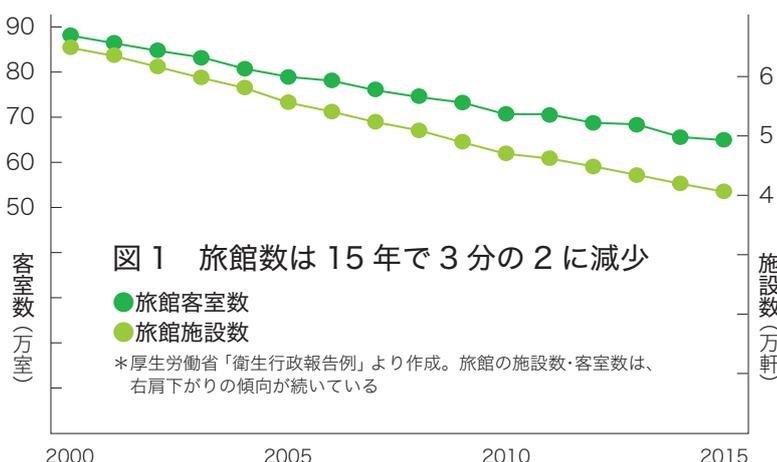
宿泊業には追い風が吹いているが……

今、国内の宿泊業は活況に沸いている。その原動力は、誰もが知っている通り「インバウンド需要」だ。訪日外国人旅行者が増え、国内宿泊施設の客室稼働率は高水準を保っている。今後も外国人旅行者は増加すると期待されており、業界には心強い追い風が吹いていると言える。

しかし、宿泊業の未来はバラ色なのだろうか？ 実は、必ずしもそうとは言えない。特に旅館の経営においては、インバウンド特需の背後に深刻な危機が迫っている。それを裏付けるデータの1つが、旅館の施設数・客室数の推移だ。

厚生労働省の「衛生行政報告例」によれば、2000年度に6万4831あった旅館は、2015年度には4万661に減った（図1）。この15年間で、3分の1以上の旅館が営業をやめてしまったわけだ。また、旅館が苦境に立たされていることは、客室稼働率からもわかる。観光庁の「宿泊旅行統計調査」によれば、2016年におけるシティホテルの客室稼働率は78.7%、ビジネスホテルの客室稼働率は74.4%だった。ところが、旅館の客室稼働率は37.9%という低い水準だったのだ。

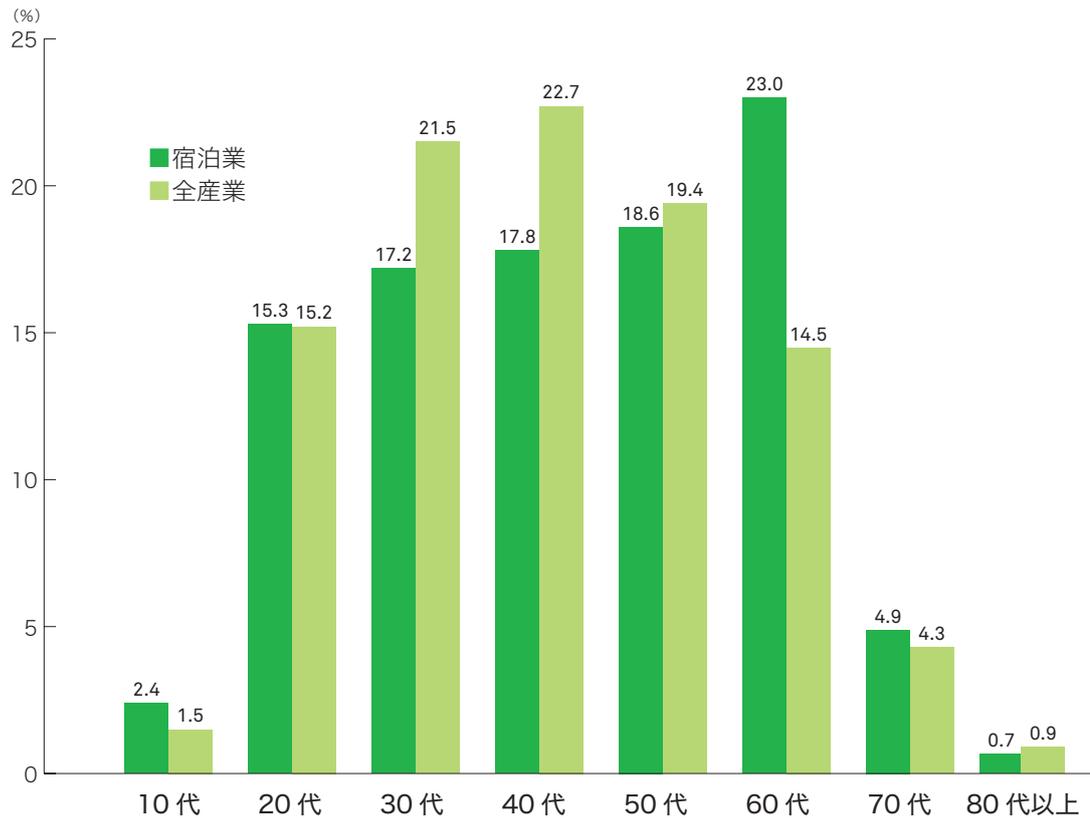
旅館の廃業が増え、客室稼働率が低迷している原因は何だろうか？ 旅館の提供するサービスが消費者ニーズと合っていない、施設を改修・改築する余裕がなく老朽化に歯止めがかからないなどの要因も考えられるだろう。しかし、ここで指摘しておきたいのが「人手不足」だ。



10年後の宿泊業は 深刻な人手不足に陥る

図2 宿泊業の高齢化は顕著

*総務省「平成24年就業構造基本調査」より、全産業と宿泊業の年齢別就業割合を抜粋して作成



厚生労働省の「一般職業紹介状況」によれば、2017年1月時点の有効求人倍率は1.36倍だった。これに対し、旅館スタッフを含む「接客・給仕の職業」の有効求人倍率は3.77倍。言い換えれば、3.77人分の求人に対し、1人の求職者しかいないというわけだ。

宿泊業、特に旅館関係者と話をすると、「とにかく人が採れない」と聞かされることが多い。その結果、十分な従業員数を確保できずに、やむなく規模の縮小や廃業に追い込まれる旅館は決して少なくないだろう。

宿泊業の関係者を悩ませている人手不足は、今後、さらに深刻になる。背景にあるのは、従業員の高齢化である。

総務省の「平成24年就業構造基本調査」を基に、全産業と宿泊業の就業構成を比較してみると、宿泊業における従業員の高齢化が他産業に比べて進んでいることがわかる(図2)。特に注目したいのが、60歳以上の就業割合だ。全産業の労働者のうち、60歳以上が占める割合は19.7%。これに対し、宿泊業では9ポイント近く高い28.6%だった。宿泊業の現場では、総労働時間が長く、かつ長期的なキャリアを描いて働くことができないため、特に30代、40代の割合が低い。厳しい労働環境がいびつな年齢構成を生んでしまっている。今後、60代以上の労働者が大量退職すると、数万人単位で労働力が不足する危険性もあるだろう。

働き方改革によって 業務効率化を進めて生産性を高める

図3 業種別ホームページ開設の状況

*中小企業庁「2013年版中小企業白書」より。宿泊業・飲食サービス業の企業で、自社ホームページを開設している企業の比率は決して低くない

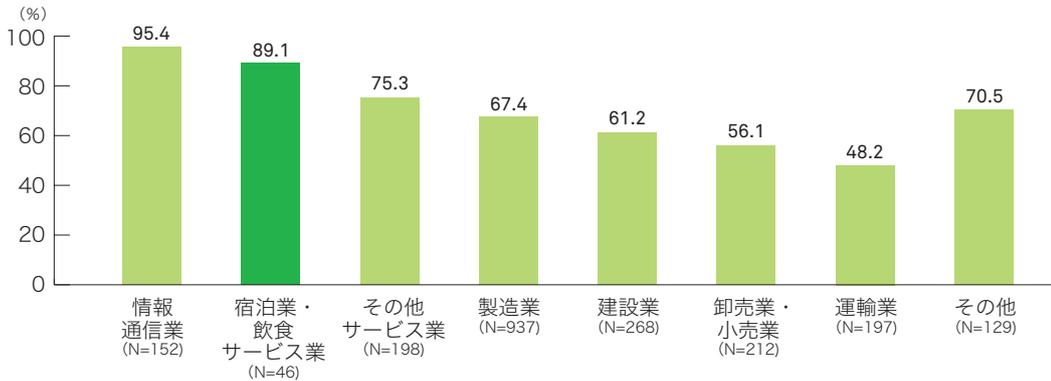
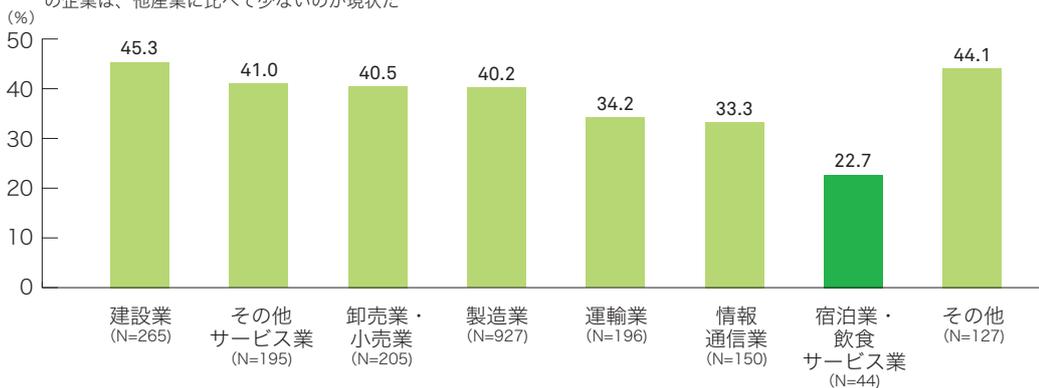


図4 業務スピードを高めるためにITを導入している業種

*中小企業庁「2013年版中小企業白書」より。業務スピードを高めるためにITを導入している宿泊業・飲食サービス業の企業は、他産業に比べて少ないのが現状だ



労働者の高齢化が進む宿泊業では、近い将来、さらなる人手不足に陥ると懸念されている。一方、インバウンドを中心に観光需要は旺盛だ。

こうした中で持続的な経営を実現するためには、生産性の大幅アップが不可欠だと言える。限られた人員で顧客に高い価値を提供していく効率的なオペレーションができなければ、宿泊業は立ち行かなくなる。そこで求められるのが、ITの積極的導入や、仕事の進め方・運営体制の見直しといった抜本的な改革だ。

しかし現在の宿泊業界では、ITを利用して業務効率を高めようとする動きは鈍い。中小企業庁の「2013年版中小企業白書」によると、宿泊業・飲食サービス業で自社ホームページを開設している

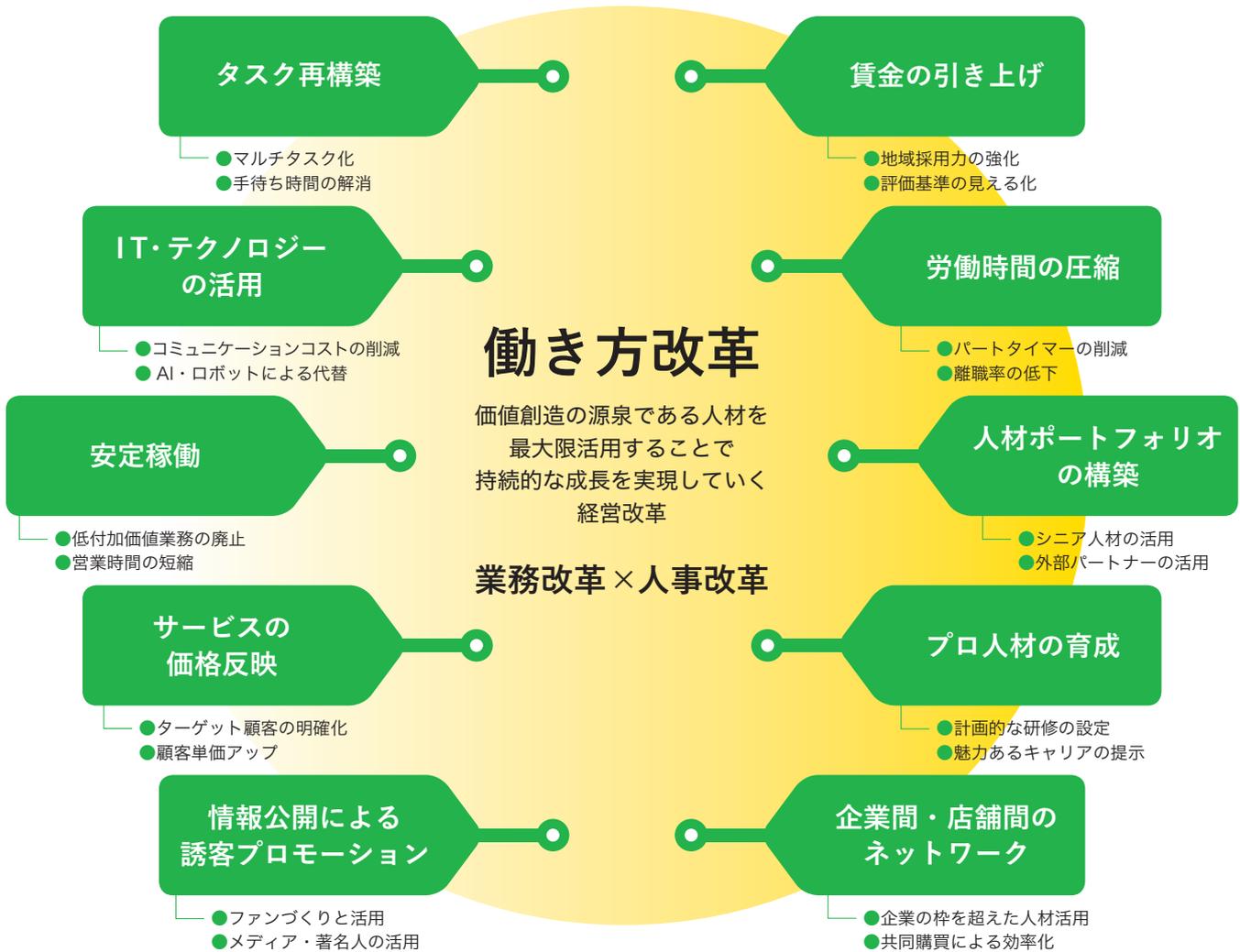
企業の割合は、他産業に比べて高水準だ(図3)。ところが、IT化によって業務効率化を目指す企業の割合は低い(図4)。また、仕事の進め方や運営体制などを変え、従業員の負担を軽くする取り組みも遅れている。十分な集客が見込まれない場合には、定休日を導入したり、料理を提供しない「素泊まり」を取り入れたりするなどの工夫が考えられるが、そうした施策を講じているのは、ごく一部に限られている。

逆に言えば、宿泊業にはITシステムの導入や、仕事の進め方・サービス運営体制の見直しといった働き方改革によって業務スピードを高められる余地がふんだんに残されていると言える。

それでは、宿泊業にはどのような働き方改革が求められているのだろうか？
次ページ以降、詳しく見ていこう。

宿泊業の持続的経営を実現する 「働き方改革」10のキーワード

図5 「業務改革」と「人事改革」を1つのストーリーとして進める「働き方改革」10のキーワード



宿泊業における「働き方改革」は、雇用や処遇といった人事に関する取り組みだけで成果をあげることはできない。宿泊業は労働集約型の産業であり、顧客に提供する付加価値の中で、「人による直接的なサービス」の占める割合は大きい。つまり、働くスタッフがビジネスにおける価値創造の源泉となっている。そういった宿泊業では「業務改革」と「人事改革」を一体的に取り組むことで、持続的な経営が可能となるよう、生産性の向上を推進していくことが不可欠であり、「働き方改革」は「経営改革」そのものである。

今回のレポートでは、日本全国の宿泊業において特に大きなウェイトを占める旅館を対象として、独自に実施した聞き取り調査などをもとに、働き方改革を実現するための10のキーワードをまとめた(図5)。ポイントは「売上・利益の拡大」を目指す業務改革と「人材の定着・育成促進」を図る人事改革を区別せずに、全体で1つのストーリーとして取り組むことだ。10のキーワードは、相互に密接に関連し、一体的に取り組むことによって相乗効果を発揮する。どのテーマに取り組むかの優先順位はそれぞれの事業者が抱えるテーマによって異

なるだろう。しかし、重要なのは個々の項目について部分的に実施するのではなく、全体を1つのストーリーとして取り組むことでしか成果は上がらないということだ。今、宿泊業において、「人手不足」は目を背けることのできない重大な課題となっている。持続的な経営を進めるため、それらの課題に向き合い、解決に向けた施策を講じることが不可欠である。そのカギは「働き方改革」にある。次のページから、10のキーワードそれぞれについて解説したい。

Keyword ①

タスク再構築

～従業員の職務を分解・再編し、付加価値を生む業務を見極め、生産性の高い働き方を実現

限られた人材を活用するためには、1人の業務を細かく分解し、サービスの付加価値を生み出す業務を明確にした上で、役割分担の見直しやマルチタスク化を推進することによって生産性の高い働き方を実現していくことが求められる(図6)。ただ、担当分けを変え、ITを導入するだけではなく、根本からタスクを見直し、分解し、再編することが重要である。その分類の仕方は下記の4つが考えられる。

タスクを再構築することによって、総労働時間は短縮される一方で、労働時間の密度を高めていくことができる。

① 【タスクを捨てる】

顧客にとって付加価値がない業務は捨てる

② 【タスクを無人化する】

効率化できるタスクはIT化やテクノロジーによって代替し、効率を高める

③ 【タスクを切り出す】

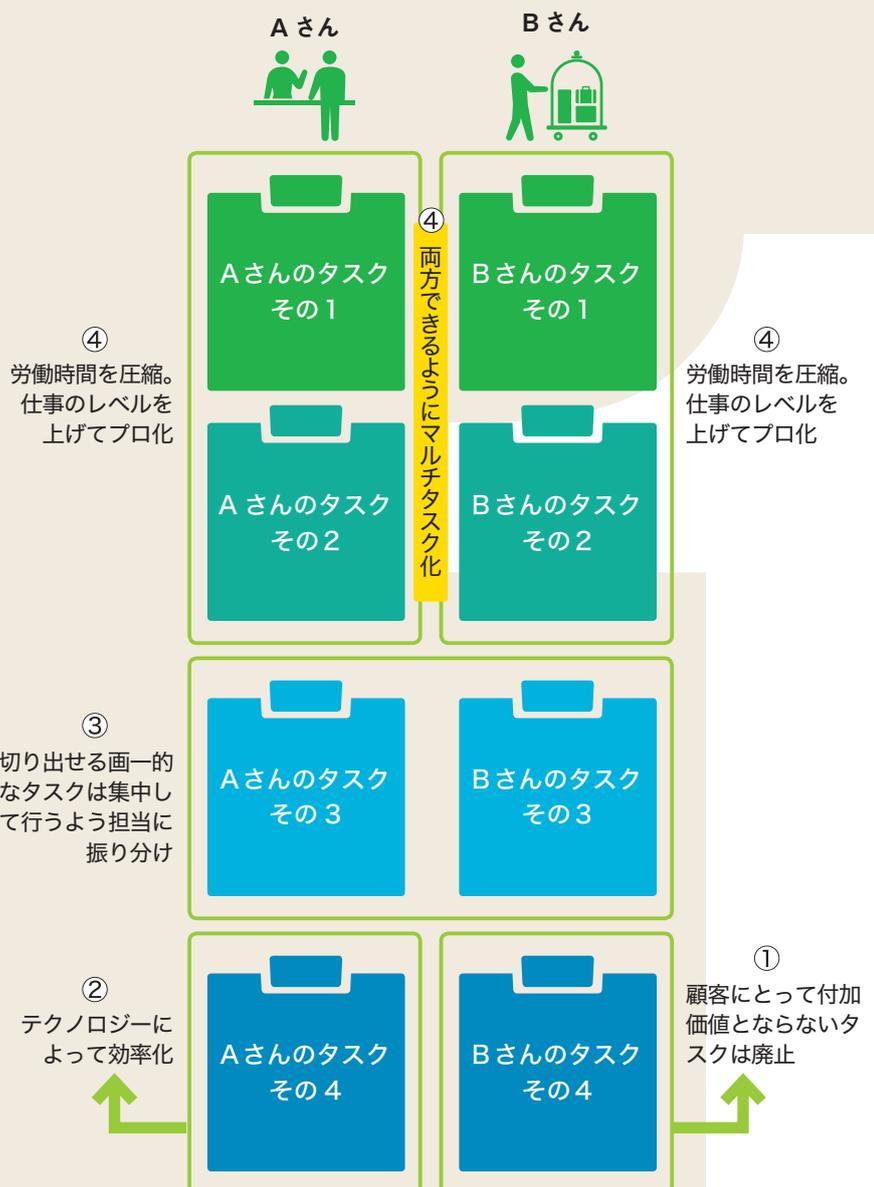
画一的なタスクは集中して切り出す

④ 【タスクをプロ化・マルチ化する】

付加価値の高い「顧客と直接触れ合う仕事」はスキルの高いスタッフが行うように組み合わせ、マルチタスク化する

Method タスク再構築のイメージ

図6



Keyword ②

IT・テクノロジーの活用

～IT化、AIやロボットによる業務の代替を進め
効率化とサービス向上を実現

最新のテクノロジーを活用して情報伝達のスピードを高め、非効率な業務を機械化することによって、生産性向上とサービス向上が可能となる。

宿泊業はこれまで、他産業と比較して業務効率化の分野でIT投資を十分に行ってこなかった。サービスが属人的に行われ、業務が可視化されてこなかったこと、「おもてなし」は人のサービスで実現するものだという思い込み、また、売上に直接つながらない部分は投資対効果が見えないため、十分に投資されないというケースが散見されていた。労働集約型である宿泊業では、顧客接点から離れた付加価値の低い業務をIT化することにより、スタッフが付加価値の高い業務に専念でき、サービスの質の向上を実現できる。

先行的な取り組みをしている旅館では、業務の実態を調べたところ、顧客接点に最も時間を割き、付加価値を提供すべき接客スタッフの多くの業務時間が、情報連携のために館内を走り回ることに使われていたことがわかった。

人間であればミスにつながる作業を効率化できるだけでなく、コミュニケーションコストも低下し、本来行うべき、売上の拡大につながる付加価値の高い業務に集中することができる。ITテクノロジーの活用は、「働き方改革」のカギを握る。

Case Study ①



鶴巻温泉 元湯 陣屋

(神奈川県)

元湯 陣屋では「陣屋コネクト」という統合システムを自社で製作し、予約管理、売上分析、会計処理、原価管理、アンケート分析などを一元管理し、旅館における業務のあらゆるロスを削減している。

例えば、売上、原価といった経営情報をタイムリーに経営者が確認できるようになることで、適切な手が打てるようになり、利益につながっている（料理原価率は導入前から8%低減）。

また、タブレット端末を活用し、顧客情報がタイムリーに全従業員にシェアされることで、情報連携の手間がなくなるとともに、均質なサービスの提供も可能になっている。

Keyword ③

安定稼働

～人材を最大限活用し、業務稼働を安定化する仕組み・体制の導入

これまで宿泊業の多くは、1年365日営業し続け、その中で客室稼働率を高めることを目指してきた。そのため、集客が難しい時季は、単価を下げて客室稼働率を高めるといった施策が行われがちだった。

しかし、顧客接点から価値を生み出す人材の確保が難しくなっている現在、その考え方を転換しなければならない。これからの宿泊業に求められる観点は、限られた人材を最大限活用できるように、安定稼働を実現することである。1年間の客室稼働率を上げるという発想ではなく、人材の稼働率を高めるという発想に切り替え、労働時間における稼働状況を高い水準で安定させることを目指すべきである。

例えば、定休日を設定して営業時間を圧縮する、付加価値の低い業務を廃止する、もしくは、料理を提供せずに「素泊まり」の宿泊のみを受け付けて、一部のスタッフが休める日を設定するなどの施策が安定稼働につながる。限定された営業時間に安定的に高い業務稼働率を実現し、限られた人材だからこそ、高い付加価値を提供でき、生産性を高めていくという発想が求められる。

Case Study ②



鶴巻温泉 元湯 陣屋 (神奈川県)

元湯 陣屋は現在、週3日の休館日を設定している。それに伴い、正社員20人、パート・アルバイト100人といった体制から、正社員25人、パート・アルバイト15人にまで減少し、週4日の営業日に対応できている。休館日を設定することで、安定稼働が可能になり、常に質の高いサービスを提供できる従業員が対応できるようになった。総額人件費が下がったため、残った従業員の給与を大きく引き上げ、彼らの休みを増やすことができた。休館日を設定することで従業員の質が高まり、サービス品質を上げ、客単価を引き上げ、売上・利益を大幅に向上させるという好循環を実現している。

Keyword ④

サービスの価格反映

～顧客のニーズに応じたサービスを実現し、
価格に反映

これまでの日本のサービス産業では、厳しい競争の中で、顧客のニーズの有無にかかわらず、サービスを過剰に拡大し続けてきた。例えば、コンビニエンスストアの24時間営業、宅配便の再配達などがその典型例である。また、宿泊業の場合は、1人の接客スタッフが一組の顧客に付きっきりで対応するなどのサービスが該当するだろう。しかし、実際には顧客のニーズに合致しておらず、競争の結果として生まれただけの非効率な業務となっているケースが多い。顧客が本当に求めているサービスではないため、価格に反映できず、人件費のみが高まって、収益を悪化させるという負のスパイラルに巻き込まれているのが実態である。

この負のスパイラルを脱するためには、業務改革の中で、顧客ニーズを適切に把握し、いかに客単価を上げていくかが重要だ。本当に価値のあるサービスであれば、その対価を顧客から受け取ることができる。そのために、IT・テクノロジーを駆使し、顧客情報を最大限に活用することが重要だ。戦略的にターゲット顧客を設定し、顧客に合致した料理・設備・サービスを提供することが求められる。

Case Study ③



賢島温泉 汀渚 ばさら邸

(三重県)

ばさら邸は、顧客の半数以上が標準より高単価なプランを選択しているにもかかわらず、高稼働率を実現している旅館である。

高稼働率の秘けつの1つは、ITを活用した顧客データベースの徹底管理だ。顧客の氏名、年齢はもちろん、食事の好みやアレルギーの有無、提供したアルコール類の種類とその感想などを、接客スタッフが実に細かく記録。その上で、かゆいところに手の届くサービスを提供している。また、ばさら邸ではこの10年間で13回のリニューアルを実施した。それにより、「次はどのような変化があるだろうか？」と顧客の期待をかき立てているのだ。

こうした取り組みによって、ばさら邸はリピーターを増やし続けている。中には、月に2回以上宿泊するようなファンも少なくないそうだ。

Keyword ⑤

情報公開による 誘客プロモーション

～評判を形成するために情報公開を
最大限活用したプロモーションを展開

旅行先での写真・動画情報がインターネット上にあふれている。いまや、集客戦略として、リピーターとなっているファンによる SNS への書き込みを活用することは不可欠である。なぜなら、繰り返し来館する顧客が SNS などを通じて主体的に情報発信することで、ブランド価値を高め、潜在顧客に対する認知・浸透を促進することが可能となるからだ。このようなインターネットを介した情報は日本国内のみならず、海外にも伝わり、訪日外国人旅行者の喚起にもつながる。

また、メディアの積極的な活用は、プロモーションに有効な手段である。休館日を設定している場合、従業員を休ませる代わりに、メディアの取材や撮影に施設を使用することで、遊休資産をプロモーションに活用することもできる。メディアを見た層が新たな顧客となるし、併せてキャンペーンを実施して集客につなげることもできる。さらに、メディアへの露出が増えることで、よい評判が企業ブランドにつながり、雇用にもよい影響が出るという好循環を作り上げることができる。

Case Study ④



鶴巻温泉 元湯 陣屋
(神奈川県)

元湯 陣屋は、休館日に館内の施設を映画などの撮影場所として提供することで、人手はかけずに資産を活用している。またメディアへの露出にも、宿泊業に関する媒体に限らず、経済誌など幅広く積極的に取り組んでいる。自社の新たな取り組みを包み隠さず公開していくことで、旅館に対する固定観念を覆し、集客・ブランド価値向上につなげている。さらに、メディアの情報公開に合わせたキャンペーンを行うなど、一貫した取り組みを行って新たな顧客獲得にもつなげている。

Keyword ⑥

賃金の引き上げ

～サービスレベルに見合った魅力的な賃金水準の実現

リクルートワークス研究所の調査では、宿泊施設の接客スタッフの正社員の年収は、調査対象全体の正社員と比較して70%程度、サービス業全体と比較しても90%程度と低い水準にとどまっている（図7）。これでは、優秀な人材が集まらない。もちろん、利益が出ていなければ、賃金の引き上げは実現できないが、一方で賃金が魅力的なものでなければよい人材は集まらない。先行的に取り組んでいる企業は、収益を賃金というかたちで社員に分配し、他産業と同水準以上の賃金を実現して採用力を強化することで、人材獲得に成功している。

また、宿泊業の接客スタッフは自分の働きに対する評価に満足できていない割合が高い（図8）。キャリアステップの基準や、それによる賃金の上昇の仕組みを明らかにして、従業員の働きがい、モチベーションを引き出すことが求められる。今後、労働力人口が減少する中で、いかに優秀な人材を確保し、定着させていくのが最大の経営課題となる。人的サービスの源泉である優秀な人材を獲得し、売上・利益とサービスの好循環を生み出すためにも、あるタイミングで思い切った賃金への還元が求められる。

Data 給与と評価

図7

主な仕事からの年収（調査対象の中で正社員のみ限定）

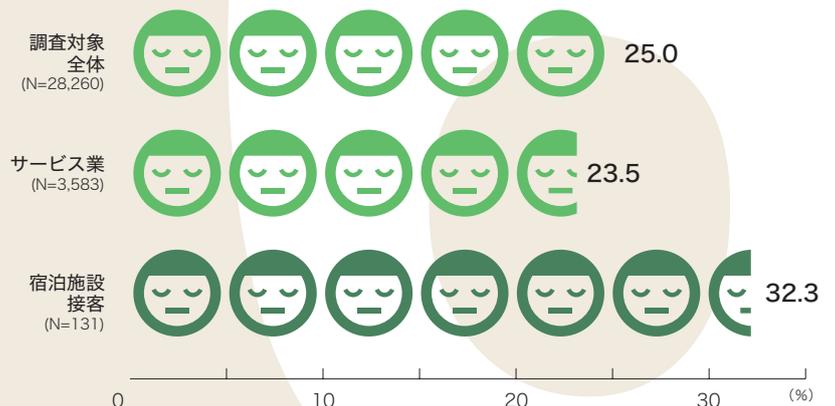
*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より作成



図8

宿泊業の接客スタッフは評価に満足していない

*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より、「自分の働きに対する正当な評価を得ていた」の問いに「どちらかというとはまらない」と「あてはまらない」と答えた人の割合



Keyword ⑦

労働時間の圧縮

～総労働時間を圧縮し、継続的なキャリアを実現できる働き方へ

宿泊業の現場で働く人々にとって、労働時間が長く、かつ、早朝・夜間や土日の仕事が多くて労働時間を自由に選べないことは重大な問題である。リクルートワークス研究所での調査では、宿泊施設の接客スタッフの60%以上が1週間に45時間以上働いている。(図9)。これは、全体の平均を大きく上回る水準だ。また、勤務時間を自由に選べると回答した割合は18.7%にとどまり、勤務時間の自由度も低いことがわかる(図10)。そのため、仕事とプライベートのバランスが崩れてしまい、早期離職につながっている事例も多い。せっかく習熟してきた人材が離職してしまうため、すき間時間を埋めるために臨時で従業員を雇用せざるを得ず、サービスの質も上がらない。

こうした状況を打破するには、総労働時間の圧縮が不可欠だ。それには、「IT・テクノロジーを導入し、人が行わなくてもよいタスクを機械化する」、「特定のタスクを切り出し、専門スタッフに担当させる」、「縦割り型の組織を改め、さらに、1人のスタッフが複数の仕事を行うことで、何も仕事がない『手待ち時間』を解消する」などが有効だろう。このような取り組みを通じてスタッフの労働時間を削減すれば、接客の質の向上や従業員のモチベーションアップが期待でき、それが業績向上をもたらすという好循環につながるのだ。

Data 労働時間と自由度

図9

1週間の平均労働時間は長い

*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より作成(単位:%)



図10

労働時間を自由に選べない

*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より、「勤務時間を自由に選ぶことができた」の問いに対して「あてはまる」と「どちらかというにあてはまる」と答えた人の割合

調査対象全体 (N=28,260)



サービス業 (N=3,583)



宿泊施設接客 (N=131)



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 (%)

Keyword ⑧

人材ポートフォリオの構築

～多様な人材が活躍できる環境整備

これまでの旅館では、独身者が近隣の寮に住み込み、朝早くから朝食の準備をして昼に長時間の休憩を取り、夕食の片付けなどで夜遅くまで居残るという働き方が珍しくなかった。こうした事情もあり、宿泊業の現場で働くスタッフは、他の産業に比べて配偶者のいない比率が高い(図11)。ワークライフバランスを保ちながら長期的に働くことが、なかなか難しかったのだ。30代・40代の割合が他産業と比べて低いということも、その影響だろう。

しかし、IT・テクノロジーの活用、タスクの再構築などを行えば、これまでは宿泊業と縁遠かった人材も宿泊業で働くことが可能になる。例えば、主婦・外国人・シニア人材の活用も期待できるし、短時間雇用など多様な雇用・就業形態の導入なども考えられるだろう。

特に、60歳以上の割合が高い宿泊業においては、シニア人材の活用は不可欠である。業務にあったシニア人材を雇用するのではなく、シニア人材のスキル・能力にあわせた業務設計が必要だ。

また、社内ではカバーできない業務領域は、外部のパートナーと協力して実現することも検討すべきである。全てを自社の内部に抱え込む必要はない。外部とうまく連携をしながら、ビジネスを展開していくことが求められる。

Data 職種別にみた有配偶者率

図11

宿泊業で働く人の中で配偶者がいない人の割合は高い

*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より、「配偶者がいない」と回答した割合を抜粋

調査対象全体 (N=28,260)



配偶者がいない 41.8%

サービス業 (N=3583)



配偶者がいない 48.1%

宿泊施設接客 (N=131)



配偶者がいない 55.1%

Keyword 9

プロ人材の育成

～サービス向上にむけた教育研修の機会をつくり、魅力的なキャリアパスを提示する

効率化を進めるとともに、サービスのプロを育成していくことが収益拡大には重要である。宿泊業の現場で働くスタッフで、通常の業務を離れて受けた研修がないと回答した割合は80%近くに上っている(図12)。また、実務の場においても、60%以上が知識や技術を習得する機会が全くないと回答している(図13)。これでは、サービスの質の向上につながらない。接客スタッフのサービスが企業の価値創造の源であるという考えからは逆行している。

これまで検討してきたように、総労働時間を圧縮し、安定稼働させることで、計画的な教育体系を設定することが可能だ。そこに付加価値をつけられる高度専門人材を育成する機会、仕組みが導入でき、プロフェッショナルを育てる好循環につながる。

また優秀な人材を獲得し、定着してもらうためには、魅力的なキャリアパスを提示することも有効だ。顧客に価値を提供するプロフェッショナルや、経営者としての独立・起業など、魅力的なキャリアを提示することで、求める人材の確保が可能になる。

Data 職種別にみた教育・研修の有無

図12

研修を受けた経験がない

*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より、「あなたは、通常の業務を一時的に離れて、社内外で、教育・研修などを受ける機会がありましたか」の問いに「機会がなかった」と回答した割合

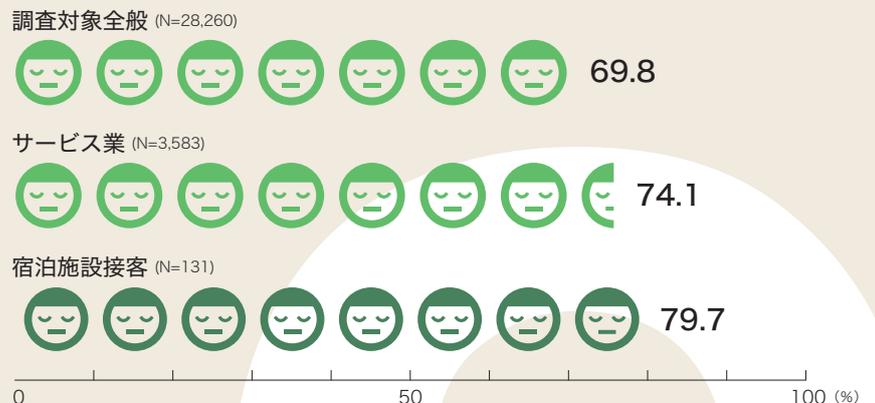
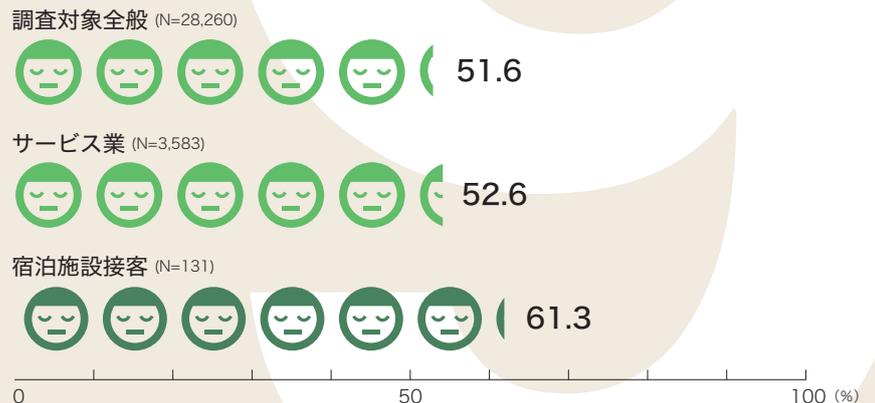


図13

知識や技術を習得する機会がない

*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より、「あなたは、仕事の実務を通じて、新しい知識や技術を習得する機会がありましたか」の問いに「新しい知識や技術を習得する機会が全くなかった」と回答した割合



Keyword ⑩

企業間・店舗間のネットワーク

～企業・地域を超えて提携を行うことにより
規模を生かしてリソースを最大限活用可能に

生産性向上に向けた改革が成果を生むには、1つの旅館だけで取り組むには限界があり、ある程度の経営規模が必要となる。中小規模の旅館が改革を行うためには、企業や地域の枠組みを超えた連携を行うことで、規模の拡大を実現することが望ましい。

例えば、複数の旅館で共通のシステムを開発・導入したり、システムを使って共同購買を行ったりする。あるいは、施設間の人材交流や教育研修の共同実施などによって、企業単独では難しいレベルの生産性向上を追求することが可能になる。

また、宿や地域を超えたネットワークを構築することで、細分化した業務を集めて効率的な業務につなげることもできる。例えば、食材の下ごしらえなど、各旅館で分散して実施をすると多くの人手がかかってしまうことを、ある旅館の調理場をセントラルキッチンとして複数の旅館で活用するという方法がある。

Case Study ⑤



鶴巻温泉 元湯 陣屋

(神奈川県)

元湯 陣屋では、共通システム「陣屋コネクト」のネットワークを活用した「JINYA EXPO」というリソース交換ネットワークサービスを展開している。これは旅館同士が相互に連携・交換・助け合いができる仕組みで、共同購買による調達力の強化、旅館間での人材交流、商品の共同開発などを行っている。

おわりに

働き方改革の10のキーワードは、どれか1つに対処しても成果にはつながらない。全体として1つのストーリーとして取り組むことが重要である。

人手不足への対応は、サービス産業において避けることのできない課題である。今回は宿泊業を題材にしたが、人材を価値創造の起点と考え、業務改革と人事改革の両面から生産性向上に取り組む手法は、サービス産業に共通して有効である。働き方改革の取り組みが進むことで、生産性の高い働き方が実現し、現場のスタッフが生き生きと働ける社会を実現していきたい。

リクルートワークス研究所
サービス産業の「新しい働き方」
研究プロジェクト

城倉亮
久米功一
萩原牧子
清瀬一善
森千恵子

デザイン
小林正樹

撮影
平山 諭、刑部友康

編集
白谷輝英

発行日
2017年4月

発行
リクルートワークス研究所
〒104-8001
東京都中央区銀座 8-4-17
リクルート GINZA8 ビル
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL <http://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.