

特集◎残業が減り、創造性が高まるITツール44選

2017

5

No. 34

定価890円

JAPAN

Forbes

世界を席卷!

WeWork

「アイデアが湧く職場」
のつくり方

CEOアドム・ニューマン

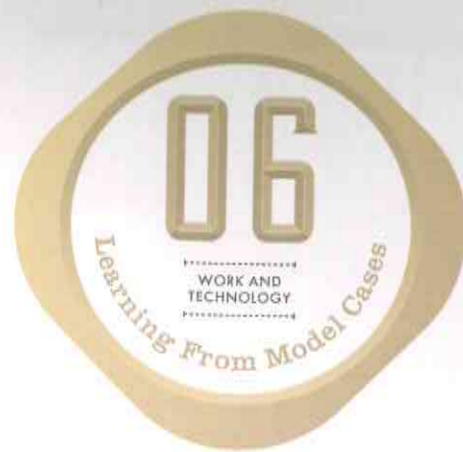
CCOミゲル・マツカトル

wework

残業なしで「アイデア」が生まれるオフィス

働き方のテクノロジー

「人材を呼ぶ」ワークスタイル! ヒントはオーストラリアにあり
メルカリ、ソラコム、ラクスル。凄いスタートアップはここが違う
本当に収益は上がるのか? 「働き方改革」の現場に行く



06-1 CASE STUDY 1

CLOUD × 老舗旅館

週休3日。それでも売上1.5倍、
給料4割増しにできた理由

老舗は苦しんでいた。業績悪化で従業員の士気も低下。ただ、忙しさだけは続いていた。ブラックとも言える職場環境を一変させたのが、クラウド技術の導入だった――。

text by Kei Murakami | photograph by Hironobu Sato
村上 敬 = 文 佐藤 裕信 = 写真

「旅館のスタッフは働きづめ。毎日忙しくて、昔は習い事するなんて無理でした。でも、いまの社長が来てから休館日ができた。最近、ヨガに行けるようになってうれしい」
都心から約1時間の近さにありながら、木々が生い茂り、静寂に包まれる鶴巻温泉「元湯 陣屋」。20年前から働く従業員の江畑真理子は、創業99年の温泉旅館に起きた変化について、こう話してくれた。

旅館業は典型的な装置産業で、固定費の割合が高い。施設を休ませると設備投資を回収しにくいので、1年365日フルオープンが一般的だ。従業員の業務時間も長い。お客が目覚ます前から動き始め、眠りにつくまで絶えず、接客や準備に追われる。その割に賃金水準は低く、ブラックな業界のひとつに数えられることも多い。

陣屋も例外ではなかった。年中無休で

従業員はシフトを組んで対応するが、つねにギリギリの状態、有給休暇を取得することも難しい。賃金も、全業界最低水準といわれる旅館業界の平均をやや上回る程度だった。

旅館業はどれも似た状況だから仕方がない――。従業員の間には漂うあきらめムードを一掃したのが、陣屋4代目社長の宮崎富夫だ。2009年に先代から陣屋を引き継いだ宮崎は、様々な改革を断行。ついに「週休3日の旅館」を実現させた。業界では異例だ。月曜日の朝に宿泊客を送り出し、日帰りのランチ営業を終えたら、従業員は帰社。火曜日・水曜日は休み、木曜日からまたお客を迎え入れる。従業員は2日半、リフレッシュに時間を充てられる。

なぜ施設を遊ばせてまで休館日をつけたのか。宮崎は狙いを次のように語る。「シフト制だと、つねに誰かが欠けている状態になります。それでは旅館として最高のパフォーマンスを発揮できません。質の高いサービスを提供するには、フルメンバーでお客をお迎えすることが重要。そのために休館日をつくってみんなで休み、営業日はみんなで働く体制を整えました」

ただ、営業日を減らせば売上げが落ちるリスクがある。だからこそ、多くの旅館は年中無休で営業を続けている。しかし、宮崎の発想は違った。

「利益を出すにはお客様にご満足いただく必要があります。そのためには従業員自身が心

身ともに余裕をもって働かなくてはなりません。休館日をつくって従業員にリフレッシュしてもらうことが、さらに売り上げを増やす起爆剤になると考えました」

昼礼や夕礼もいらなくなった

宮崎が「休館日3日」を英断したのは、13年12月。このころすでに、経営は上向き始めていた。社長就任以来、進めてきた改革の成果が、数字にも表れたのだ。

最大の取り組みが、バックヤードのIT化だ。アナログでムダの多かったオペレーションを、クラウド技術の活用によって効率化。従業員が接客に集中できる環境を整えた。その結果、ロコミを中心に宿泊客からの評判が高まり、客足が伸びた。

IT化の経緯を振り返ろう。宮崎は自動車メーカーで燃料電池の研究開発をするエンジニアだった。母である女将の入院を機に会社を辞め、陣屋の社長に就任。当時の経営状態は危機的だった。客足は年々鈍り、少しでも客数を増やすため、当時1泊2食1万3,980円の単価を9,800円に下げたこともあった。単価を下げれば料理のグレードが下がる。ますます客足は遠のき、償却前利益は6,000万円の赤字だった。

赤字の原因のひとつは、非効率でムダが多いオペレーションにあった。例えば予約システムは完全にアナログだった。エージェントから予約のメールが届いたら、まず紙に印刷してから台帳に転記する。部



宮崎富夫。慶應義塾大学大学院理工学研究科修士課程修了後、本田技術研究所にて7年間、次世代燃料電池の開発に携わった。2009年、陣屋の4代目社長に就任。13年には同社のシステムを他の旅館などに展開する「陣屋コネクト」を設立した。

66 お客様に満足してもらうためには、従業員自身が心身ともに余裕をもって働かなくてはなりません 99

屋割り手作業で、その情報は当日、再び紙に書き写して従業員に配る。一連の作業を行うために、フロントには従業員を4人用意しなければならなかった。

部屋割りやその他の申し送り事項は、紙に書いて昼礼や夕礼で共有していた。昼礼や夕礼は1回15～30分。しかし、突発的な業務が入って途中で抜ける従業員も多い。そもそも紙に書くことには限りがある。従来のやり方は手間と時間がかかる割に、抜けや漏れが相次いでいた。

情報共有が徹底されていなくても、かつては問題なかった。お客の好みなどの情報はすべて女将の頭の中に入っていて、従業員に逐一指示を出していたからだ。しかし、先代の女将の入院で、紙でやりとり

することの限界が一気に表面化した。

「接客係がお部屋をご案内中、お客様について知りたい情報があったとしましょう。しかし、紙に書かれているのはお名前と部屋番号程度。フロントに問い合わせの電話を入れても、忙しくて対応できないケースもあります。その結果、接客係の仕事が止まるのが珍しくありませんでした」

質の高いサービスを提供するには、バックヤードの効率化と情報共有が必要不可欠。そう考えた宮崎は、IT化を決断。顧客管理のプラットフォームであるセールスフォース・ドットコム社の「セールスフォース」を導入して、クラウド上にシステムを構築していった。

効果は劇的だった。予約はすべて自動

化され、お客がネットで予約をすれば、その瞬間に部屋割りまで決まる。かつては4人必要だった予約業務も、いまは従業員1人でこなしている。顧客情報はクラウド上に集約され、従業員は支給されたタブレットで、知りたい情報をいつでもどこでも閲覧できる。紙を配る必要がなくなり、昼礼や夕礼も廃止された。

場所を問わず利用できるクラウドのメリットは、経理面でも表れた。経理や勤怠管理のために、従来は事務のスタッフが4人必要だった。しかし、現在は大阪に嫁いで子育てをしている宮崎の妹が1人でこれらの業務をこなす。基本的なデータは自動でクラウド上に取り込まれているので、育児の合間に処理ができる。



元湯 陣屋 神奈川県にある温泉旅館。創業1918年。旧出田藩の邸宅を移築した「松岡の間」は、将棋や囲碁の名勝負が行われる舞台としても知られる。ロールスロイスで自宅まで送迎してくれるサービスも好評。



- 01 従業員全員がタブレットを携帯。宿泊状況や顧客からの要望などを確認する。不使用時は帯の中に収納。
- 02 管理室。陣屋では入庫時にナンバーを解析し、データと照合。宿泊客情報が1~2秒で全端末に表示される。
- 03 従業員は全員インカムを着用。会話の内容は自動的に文字化され、タブレット上に表示される。
- 04 調理場にもディスプレイを設置。宿泊客の食の好みやアレルギー情報などを確認することもできる。



バックヤードの効率化が進んだことで、ひとつの仕事に多くの人数を投入せずに済むようになった。宮崎が社長になった当時は社員20人、パート・アルバイト100人体制で回っていたが、現在は社員とパート・アルバイトを合わせて約40人だ。

従業員の数は減ったが、情報共有が進んだことでサービスの質は逆に向上した。宿泊客の利用履歴はすべてクラウド上に記録されている。例えば苦手な食材の情報があれば、調理場はそれを踏まえてメニューを工夫することも可能だ。

参考にするのは、過去の利用履歴ばかりではない。陣屋では従業員一人ひとりがインカムをつけている。接客中、お客との会話のなかで「今回は結婚記念日で来た」という情報がわかれば、インカムでリアルタイムに全従業員に向けて伝達する。それを受けて、調理場はサプライズの料理を出したり、別の接客係は宿泊客に「結婚記念日だそうですね。おめでとうございます」と声をかけることもできる。

ちなみにインカムで話した内容は、音声認識ソフトでそのまま社内SNSにテキスト化される。接客中でインカムから流れる音声聞く余裕がなくても、あとからテキストを読み直せばいい。

「昔は何か伝えても、言った、言わないのコミュニケーションミスが発生することがありました。現在はテキストとして残るため、抜けや漏れはなくなっています」

人数が減ったのにサービスが改善された背景として、従業員のマルチタスク化も見逃せない。かつての陣屋はお客のお出迎えは玄関係、炭をおこすのは炭係というように、タスク単位で人を雇っていた。ある係として採用された人は、他の係が忙しくしても係の壁を越えてまで手伝わな

い。そのため人員に無駄が生じやすかった。

宮崎はこれを改めて、従業員のマルチタスク化を進めた。従来は他の係がもつ情報を把握していなかったが、情報の壁がなくなったいまは躊躇なく他の係を手伝える。フロントが忙しくて接客係が電話をしても対応できないケースを紹介したが、いまはフロント係に限らず、インカムの声に気づいた従業員がヘルプに入っている。これもIT化の効果のひとつだ。

1人が何役もこなせば人件費の削減につながる。経営サイドからみると、マルチタスク化はぜひ進めたい施策だろう。しかし、従業員は以前より仕事が増えてしまう。このことを従業員はどう受け止めたのか。

冒頭に登場したベテラン接客係の江畑は、「1カ所にじっとしているのは性分に合わない。いろんなところに呼ばれるのは楽しい」と好意的だ。

「以前は指示されたことをやるだけでした。いまは自分の頭で考えて自ら動くことを推奨されているし、情報を自由に見られるので考えるための材料にも事欠きません。思いついたことをいろいろ試せるので、以前に増して働きがいがあります」

実際に江畑が提案して改革したサービスもある。これまで部屋に置くアメニティーは、業者が持ってきたものを使っていた。しかし、陣屋のコンセプトに合わないものも多く、江畑らは自分たちで選ぶことを願い出て了承された。アメニティーを替えたのは2年前。その後、よく使われるものもそうでないものが見えてきたため、現在はもう一度見直す提案をしているところだ。

アメニティーの変更は、上司から命じられたタスクではない。しかし、いまは自分の担当以外のことに挑戦していいという空気が旅館全体を包んでいて、従業員から

大手チェーンに対抗 「陣屋コネクト」の挑戦

COLUMN

陣屋は、「セールスフォース」をベースに構築したクラウド型旅館・ホテル管理システム「陣屋コネクト」を同業者に提供している。きっかけは、従業員からのシステムへの改善要望が一段落したこと。要望が尽きたのならシステムとして完成したと解釈できるが、宮崎の見方は違った。

「確かに陣屋のやり方に合ったシステムになったのかもしれませんが、私たちのやり方がベストかどうかはわからない。システムをさらによくしていくには、他の旅館やホテルにも使っていただいて声を取り入れていく必要があると判断しました」

宮崎の狙いは、システムの改良にとどまらない。現在、「陣屋コネクト」のユーザーは200施設。そのうちのいくつかの旅館・ホテルと、人材交流や送客などで連携を始めた。「いま宿泊業界は、星野リゾートさんなどの大手チェーンが強い。購買力や人材に乏しい独立系の小さな旅館は苦戦を強いられており、大手に買収されることも少なくあ

りません。それに対抗するため、小さな旅館同士は助け合うべき。『陣屋コネクト』が、その縁を結ぶきっかけになればいい」

2016年は長野県の旅館2施設に、陣屋で働く料理人を派遣した。厨房の人材不足に陥っていた受け入れ側の旅館は、問題を解決できただけでなく陣屋のノウハウを吸収できた。一方、陣屋から派遣された料理人は中堅どころ。外で経験を積んだことで、リーダーシップを身につけて帰ってきたという。まさにWin-Winの関係と言えるだろう。



↑ ITによる業務効率化の伝道師として、旅館の経営者などを対象に毎月講演会を行っている。

積極的に提案が上がってくるようになった。

従業員が自律的に挑戦する仕組みを

直近の売り上げは、宮崎が社長に就任した09年から1.5倍に増えた。それに伴い、従業員のモチベーションに影響を与える賃金も一変した。宮崎が社長に就任した当時、高卒社員の初任給は18万円で、社員の平均年収は288万円。現在、高卒初任給は25万円、平均年収は400万円にまで増えた。

IT化によって業務効率を高め、空いた時間を顧客対応に充てる。それによって客足が伸び、売り上げが高まったところで、従業員の満足度を上げる施策を打つ。休みも給料も増えた従業員は、会社の期待に応えようと自律的にチャレンジするようになる——陣屋ではいま、理想のサイクルが着実に回り始めている。

一連の改革で陣屋は生まれ変わったが、

宮崎は現状に満足するつもりはない。さらなる成長のため、新たなビジネスを矢継ぎ早に打ち出している。

お節料理の販売は、そのひとつだ。旅館の年末は忙しく、従来はお節料理に人を割くことはできなかった。しかし、効率化で余裕ができたこと、そして休館日を使って少しずつ仕込むといった工夫によって可能になった。昨年のお節料理の売り上げは約1,000万円。従業員の働き方を変えたからこそ上乗せできた数字だ。

改革の牽引役になったクラウド型システムも、「陣屋コネクト」という名で同業者への販売を開始した。そのセールスや導入支援で、宮崎は全国を飛び回る毎日だ。「おかげさまで旅館にいない日も増えました。でも、クラウドでどこからでも指示が出せるから何も問題ありません。従業員たちも、私がいけないことに気づいていないかもしれませんね(笑)」