

観光関連産業における
生産性向上支援事業事例集



観光関連産業における生産性向上支援事業事例集

愛知県観光コンベンション局 観光振興課

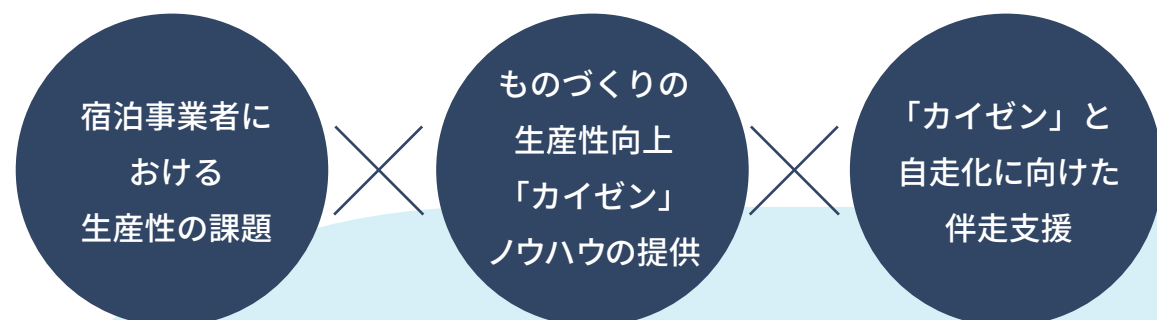
はじめに

本県の観光関連産業における生産性向上支援事業について

観光関連産業の中核を担う宿泊業は、季節による変動が大きく、安定した雇用や最適な運営が難しい状況にあります。さらに、近年の深刻な人手不足もあり、労働生産性の向上が喫緊の課題となっています。しかしながら、宿泊施設の多くは、中・小規模事業者であり、経済の規模効果を楽しみにくい上、資金力等の面から、新しい技術導入や施設改修といった経費負担を伴う業務改善を進めづらい環境にあるのが現状です。

そこで、本事業では、この地域に蓄積された「モノづくり産業」の「カイゼン」ノウハウを活用し、大規模な投資をせずに、オペレーション（ソフト）面の業務改善を支援することで、観光関連産業の生産性向上を目指すこととしました。

本事例集は、事業に参画した4つの宿泊施設において、それぞれ異なった課題・業務改善に実際に取り組んでいただいた内容をまとめました。本事例集が多くの宿泊施設の皆様の参考となり、業務改善や生産性向上にお役立ていただければ幸いです。



目次

本事業の概要	P04
「カイゼン」活動 名古屋クラウンホテル様	P06
「カイゼン」活動 三谷温泉ひがきホテル様	P08
「カイゼン」活動 平野屋 Ryokan & Sauna 様	P10
「カイゼン」活動 天の丸・風の谷の庵様	P12
補助金の活用について	P14
活用可能な補助金の種類	P15

本事業の概要

県内の市町村および観光協会を通して、事業参画エリアを募集・選定したうえで、コンサルティング派遣を行う施設を決定いたしました。
施設ごとにそれぞれ異なった課題がありましたので、詳細のヒアリングを行いながら「カイゼン」を実施しました。

本事業で確認できた宿泊業の皆様の声

清掃、シーツ替え、浴衣補充、急須整備などに時間がかかり、個々人の負担増や作業時間のひっ迫が起っています。

宿泊者名簿を帳簿（アナログ）で管理しており、予約変更やキャンセル状況を共有するのに時間がかかっています。

旅館内の連絡体制が電話や口頭中心になっていて、一つの変更を伝えるのに、3人以上への連絡をしなくてはならず大変です。

消耗品の管理が雑になっており、もっと効率性を高める方法がないかと困っています。

お客様への案内がスタッフによってバラバラのため、サービスが均質化されていない事や案内自体に時間を要してしまっています。

食器棚や食材などの管理が、人の感覚に頼っている部分が多い。全員が把握できる状態になっていないため、結構なロスをしている気がします。

宿泊業の皆様の声から課題5項目を設定

人材育成・定着化

動画を活用したスキルアップやスキルシェアの強化

シフトの改善見直し

働きやすい環境の整備やマルチタスク化、各スタッフの動きの見える化

業務の棚卸し

業務の棚卸と「カイゼン」でムリ・ムダ・ムラを排除し業務を効率化

**マニュアル化
マネジメントの強化**

マニュアルを作成し、サービスを高質化・均質化

**IT化・機械化
・道具化**

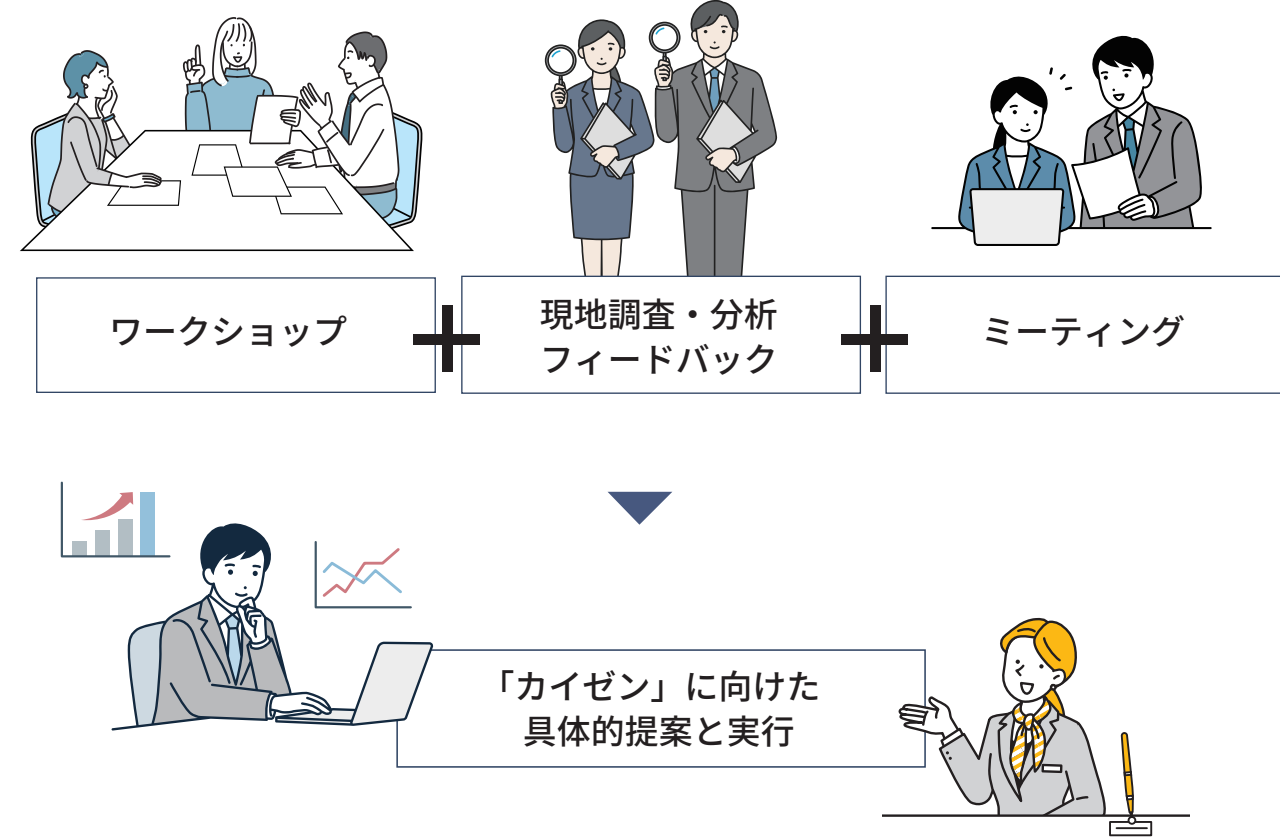
IT化や機械化・道具化を図り、業務を効率化

事業の実施

生産性向上に向けた伴走支援

製造業の「カイゼン」ノウハウを活用

コンサルティング 8~10回
(各施設ごとに異なる)



事業の流れ

エリア募集説明会

令和6年7月5日（金）
宿泊事業者の生産性向上の取組に関するセミナー&エリア募集説明会
(株)ビズユナイテッド様の基調講演 事業説明

選定エリアと宿泊事業者の決定

オリエンテーション

令和6年9月2日（月）
初回オリエンテーション
京都の旅館「綿善」様の講話

生産性向上に向けた伴走支援

9月中旬～12月上旬

ワークショップ
現地調査・分析・フィードバック
ミーティング

10月28日（月）
中間意見交換会
場所：ウインクあいち

令和6年12月12日（木）
改善成果発表会
場所：ウインクあいち

名古屋クラウンホテル 様

企業名・宿泊施設名 堀場産業株式会社名古屋クラウンホテル

所在地・HPのURL 名古屋市中区栄一丁目8番33号
<https://www.nagoyacrown.co.jp/>

従業員数 180名 客室数 580室
含：外国人パート・留学生72

当施設の特徴・PR

昨年12月に開業50周年を迎えました。その折に考えたコンセプトは「ビジネスも観光もすてきなご縁を願うホテル」CROWN_えんむすび」。上質な癒やしの瞬間と笑顔でお待ちしています。



取り組み背景と課題設定

現状の問題点（困り事）

重点「カイゼン」課題の設定

- 客室清掃に外国人アルバイトを多く採用しているが、ネパール語を話せる教育担当者が限られており、教育に時間を要している。
- 多めに消耗品の在庫を持つ傾向があり、欠品による緊急手配も発生している。
- 客室清掃にて、ポカミスによるクレームが発生している。

- 1 外国人アルバイトにも理解してもらえる客室清掃業務のマニュアル化
- 2 消耗品の適正な発注・在庫管理
- 3 クレームの再発防止

「カイゼン」実施スケジュール

「カイゼン」課題（テーマ）	「カイゼン」取り組み事項	スケジュール			
		9月	10月	11月	12月
1 外国人アルバイトにも理解してもらえる客室清掃業務のマニュアル化	① 対象業務の選定	■			
	② 客室清掃業務の正しい手順の検討	■			
	③ 客室清掃業務の手順書作成		■		
	④ 動画マニュアル撮影方法検討		■		
	⑤ 動画マニュアル作成（動画作成、編集）			■	
2 消耗品の適正な発注 在庫管理	① 現状の確認	■			
	② 5S活動「整理」の実施		■		
	③ 5S活動「整頓」の実施			■	
	④ 発注点管理方式の採用			■	
3 クレームの再発防止	① クレーム記録票書式検討		■		
	② クレーム記録票運用開始			■	
	③ クレーム内容の分析、フィードバック、改善				■

「カイゼン」の取り組み成果発表

1 外国人アルバイトにも理解してもらえる客室清掃業務のマニュアル化

課題点

- 外国人アルバイトを採用しており、言葉の壁があることから教育に時間を要している。
- 外国語を話せる教育担当者が限られており、また、日本語が分からないアルバイトもいる。
- 作業マニュアルがないため、作業者によってやり方が違う。

動画マニュアルの運用

- ① 客室清掃の作業マニュアル作成
- ② 清掃作業（チーフ担当の作業）の撮影実施
- ③ 動画編集ソフトにより、外国語の音声・字幕解説を追加

※今回、客室清掃業務チーフ向けの拭き掃除・最終確認の動画マニュアル作成（今後、その他の作業についても動画マニュアルを作成・運用予定）

2 消耗品の適正な発注・在庫管理

課題点

- 発注ミスにより消耗品（シャンプー、紙コップ）の欠品が発生した。
- 消耗品の備品倉庫に不要物が置かれている。

整理・整頓 在庫管理方法の見直し

- ① 倉庫の整理・整頓
- ② 在庫の見える化の推進
- ③ 発注管理リストの活用・発注最適化の促進

※今後、発注管理リストの実績より、宿泊者数に応じた発注時期を明確化する予定

3 クレームの再発防止

課題点

- 客室清掃にてポカミスによるクレームが発生している。
- クレーム件数、詳細内容について、記録がなされていない。

クレーム記録票の運用

- ① 発生したクレーム内容を分析して原因を特定
- ② クレーム内容を担当部署へフィードバックして「カイゼン」活動実施
- ③ 「カイゼン」活動結果を検証して継続的改善実施（予定）

三谷温泉ひがきホテル 様

企業名・宿泊施設名 三谷温泉ひがきホテル
所在地・HPのURL 愛知県蒲郡市三谷町南山 1-59
<https://www.higakihotel.com/>
従業員数 44名 **客室数** 65室
当施設の特徴・PR

穏やかな三河湾の海を眺めながら天然の湯の香に包まれる雄大な自然の中にあるがままの数寄屋造りの露天風呂で、身も心も寛ぎの時へと誘います。



取り組み背景と課題設定

現状の問題点（困り事）

- 客室清掃業務において、当旅館スタッフと姉妹旅館からの応援スタッフの手順や方法等のばらつきあり、清掃の行き届きが不十分など品質にもばらつきがある。
- スタッフの中には現状維持バイアスや変化に対する抵抗が強いなど「カイゼン」活動が根付かない。
- 食事提供業務においても当旅館スタッフと姉妹旅館からの応援スタッフの手順や方法等のばらつき、提供する料理の間違い、出し忘れなど品質にもばらつきがある。
- 食事提供業務においてもスタッフの中には、現状維持バイアスや変化に対する抵抗が強いなど、「カイゼン」活動が根付かない。
- 食材の仕入予算額に対し購入実績額が超過する傾向が続いており、原因特定ができていない。
- 発注が担当者任せで属人化しており、仕入価格や量などの発注・仕入業務の管理が充分にできていない。

重点「カイゼン」課題の設定

- 1 両旅館のオペレーションの融合を軸とした客室清掃業務の標準化とマニュアル作成による定着の推進
- 2 両旅館のオペレーションの融合を軸とした食事提供業務の標準化と作業環境の整備・「カイゼン」
- 3 食材原価の管理体制の構築

「カイゼン」実施スケジュール

「カイゼン」課題（テーマ）	「カイゼン」取り組み事項	スケジュール			
		9月	10月	11月	12月
1 客室清掃業務の標準化とマニュアル作成による定着の推進	① 作業手順の現状調査	■			
	② 作業手順の検討		■		
	③ 作業手順書の作成			■	
2 食事提供業務の標準化と作業環境の整備・「カイゼン」	④ 作業手順書に基づいた作業の実施と修正				■
	① 現状調査と集計データの蓄積	■	■	■	■
3 食材原価の管理体制の構築	② 重点管理食材の選定と実測		■	■	■
	③ 週単位でのデータ集計からの発注数の調整			■	■

「カイゼン」の取り組み成果発表

改善の成果

1 客室清掃業務の標準化とマニュアル作成による定着の推進

作業マニュアルの作成

作業の標準化

上の列から順番にほり落とす。

定量成果
指導基準の構築
 作業手順書を前提とするスタッフへの教育、指導の対象となる根拠（理由）が明確化され、指導しやすくなった。作業標準ができたことにより、ベテランスタッフにも納得してもらえる指導ができるようになった。

2 食事提供業務の標準化と作業環境の整備・「カイゼン」

作業マニュアルの作成

標準見本の作成

色識別による情報の整理

定量成果
料理の出し忘れ件数の減少
 作業手順書を基に色分けしたレイアウト図、時間表の作成、表示をする工夫をして食事会場で料理出し忘れ件数が、月に2~3件あったところが1件未満になった。

定量成果
配置人数の削減
 作業手順書を基に色分けしたレイアウト図、時間表の作成、表示をする工夫をしてスタッフ配置人数を20%程度削減できた。

定性成果
作業手順書導入による教育時間短縮
 アルバイトスタッフに業務を教える時間が短くなり、経験の浅いスタッフの即戦力化とチーフの負担が減った。

3 食材原価の管理体制の構築

料理／食材別原価データフォームの作成

料理食材計測 / 撮影記録

定量成果
食材原価管理 / 調理総原価の低減
 提供数の多い上位5品目を重点管理食材として選定して集中管理をした。総売上に対する調理総原価を、9月-11月の3か月連続で1ポイントずつ低減できた。

定性成果
原価圧迫の原因絞り込み
 提供料理食材の抜き打ち計測を実施した事により、設定したポーションで料理提供ができていたことを実証できた為、原価を圧迫している要因の一つを排除する事ができた。

定性成果
原価意識の醸成
 原価管理と発注の仕方に対する意識が高まり、具体的数値目標に向けて工夫をする行動が出てきた。

定性成果
情報共有・交流の増加
 管理職とスタッフ間で通常業務では接点が少ないメンバー同士で会話や意見交換をする機会が増えて、コミュニケーションが活発になった。

平野屋 Ryokan & Sauna 様

- 企業名・宿泊施設名 平野屋 Ryokan & Sauna
- 所在地・HPのURL 愛知県蒲郡市三谷町南山 1-21
https://www.hotel-hiranoya.co.jp/facilities/
- 従業員数 60名 客室数 70室
- 当施設の特徴・PR



当社は風光明媚な三河湾を抱く三谷温泉の高台に佇む老舗旅館です。1932年に料理旅館として事業を開始して以来、90年以上にわたり三谷温泉で宿泊業を営んでいます。蒲郡で水揚げされる深海魚や天然温泉など環境を活かしながら、老舗旅館として従業員のおもてなしの心を大切にしています。時代のニーズに応じて、従来旅館は1泊2食付きが基本でしたが、ビジネス利用を見据えた一泊朝食や、増加する訪日外国人客の誘客にも努めています。

取り組み背景と課題設定

現状の問題点（困り事）

重点「カイゼン」課題の設定

- これまでも業務「カイゼン」については不要業務の廃止や簡素化を進めてきたが、まだ「カイゼン」の余地があると考えている。また逆に新たな付加価値を付ける必要がある業務もある。

- 客室清掃・セット作業のやり方が標準化できておらず、ポカミスや不具合の報告漏れなどが発生している。

- 1 業務の棚卸、可視化
- 2 価値分析を通じた業務「カイゼン」、業務内容の定量化
- 3 可視化、定量化、標準化された業務マニュアルの策定

「カイゼン」実施スケジュール

「カイゼン」課題（テーマ）	「カイゼン」取り組み事項	スケジュール			
		9月	10月	11月	12月
1 業務の棚卸、可視化	1 分類ツリーの作成（棚卸、再整理）				
2 価値分析を通じた業務「カイゼン」、業務内容の定量化	1 タスクシートの作成（可視化、定量化）				
3 可視化、定量化、標準化された業務マニュアルの策定	1 作業手順書の作成				
	2 ハウス業務動画マニュアルの作成				
	3 労働生産性の追求				

「カイゼン」の取り組み成果発表

1 業務の棚卸、可視化

分類ツリーの作成（棚卸、再整理）

1.玄関	2.トイレ	3.洗面	4.浴室	5.洗面	6.汗拭	7.押入れ
靴箱	洗面	洗面	洗面	洗面	洗面	洗面
ドア	ドア	ドア	ドア	ドア	ドア	ドア
ドアノブ	ドアノブ	ドアノブ	ドアノブ	ドアノブ	ドアノブ	ドアノブ
チャーム	チャーム	チャーム	チャーム	チャーム	チャーム	チャーム
手洗機	手洗機	手洗機	手洗機	手洗機	手洗機	手洗機
洗面ボール	洗面ボール	洗面ボール	洗面ボール	洗面ボール	洗面ボール	洗面ボール
洗面ブラシ	洗面ブラシ	洗面ブラシ	洗面ブラシ	洗面ブラシ	洗面ブラシ	洗面ブラシ
洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ
洗面入れ	洗面入れ	洗面入れ	洗面入れ	洗面入れ	洗面入れ	洗面入れ
洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ	洗面スリッパ

2 価値分析を通じた業務「カイゼン」業務内容の定量化

タスクシートの作成（可視化、定量化）

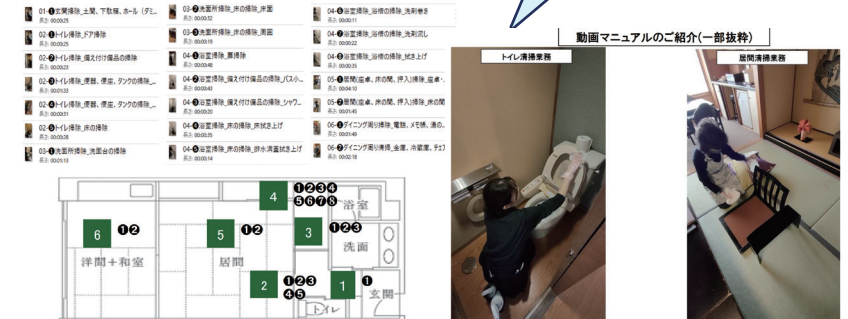
場所	業務項目	業務内容	標準時間	備考
洗面	洗面ボールの洗浄	洗面ボールを洗面機で洗浄する	1分	
洗面	洗面スリッパの洗浄	洗面スリッパを洗面機で洗浄する	1分	
洗面	洗面入れの洗浄	洗面入れを洗面機で洗浄する	1分	
洗面	洗面ブラシの洗浄	洗面ブラシを洗面機で洗浄する	1分	
洗面	洗面スリッパの交換	洗面スリッパを洗面機で洗浄し、乾かす	2分	

3 可視化、定量化、標準化された業務マニュアルの策定

作業手順書の作成



ハウス業務動画マニュアルの作成



労働生産性の追求

月	日	勤務時間	業務量	生産性
9月	1日	1155h	3500千円	3.02
9月	2日	1155h	3500千円	3.02
9月	3日	1155h	3500千円	3.02
9月	4日	1155h	3500千円	3.02
9月	5日	1155h	3500千円	3.02
9月	6日	1155h	3500千円	3.02
9月	7日	1155h	3500千円	3.02
9月	8日	1155h	3500千円	3.02
9月	9日	1155h	3500千円	3.02
9月	10日	1155h	3500千円	3.02
9月	11日	1155h	3500千円	3.02
9月	12日	1155h	3500千円	3.02
9月	13日	1155h	3500千円	3.02
9月	14日	1155h	3500千円	3.02
9月	15日	1155h	3500千円	3.02
9月	16日	1155h	3500千円	3.02
9月	17日	1155h	3500千円	3.02
9月	18日	1155h	3500千円	3.02
9月	19日	1155h	3500千円	3.02
9月	20日	1155h	3500千円	3.02
9月	21日	1155h	3500千円	3.02
9月	22日	1155h	3500千円	3.02
9月	23日	1155h	3500千円	3.02
9月	24日	1155h	3500千円	3.02
9月	25日	1155h	3500千円	3.02
9月	26日	1155h	3500千円	3.02
9月	27日	1155h	3500千円	3.02
9月	28日	1155h	3500千円	3.02
9月	29日	1155h	3500千円	3.02
9月	30日	1155h	3500千円	3.02

月度勤務表

週別要員配置表

日別時間帯別シフト表

「カイゼン」の成果

定量成果	業務時間の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊部門平均総労働時間 1155h/週 (165h/日) ⇒ 1085h/週 (155h/日) 以内へ圧縮 (収益改善効果予測 3500千円/年) ※ハウス部門 207h/週 ⇒ 195h/週 (収益改善効果予測 600千円/年) ・最大総労働時間/日 300h 超発生日 15日 ⇒ 0に解消 ・最大総労働時間/日 230h 以内に圧縮実現 ・中抜け時間 3h/日発生 ⇒ 2h 以内へ削減
定性成果	ハウス専属員人数の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ハウス専属担当者 12名 ⇒ 6名へ減 (6名をマルチタスク可能担当者及びスポット要員で補充)
定性成果	顧客評価の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・口コミサイトで高評価を戴いた例もあった
定性成果	風土の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・新人の業務習得進捗が早まった ・ベテラン担当員の教育に割く時間が軽減され効率が上がった
定性成果	人材の成長	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に「カイゼン」に取り組む意識が増えポカミスも減った

天の丸・風の谷の庵 様

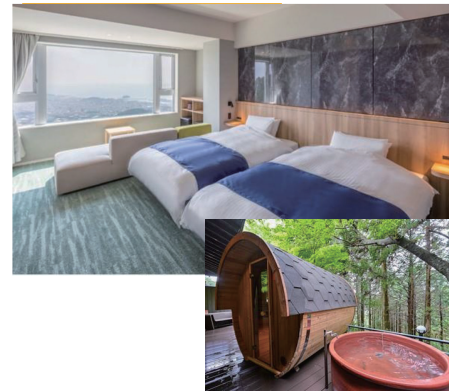
企業名・宿泊施設名 (株)海栄館天の丸・風の谷の庵

所在地・HPのURL 愛知県額田郡幸田町大字荻字遠峰 10
<https://tennomaru.kaiei-ryokans.com/>
<https://kazenotaninoiori.kaieiryokans.com/>

従業員数 45名 客室数 天の丸40室 風の谷の庵9室

当施設の特徴・PR

標高380mに位置する絶景の宿。コンセプトルームやラウンジを新たに設置。別館にはバレルサウナ付きスイートルームあり。



取り組み背景と課題設定

現状の問題点（困り事）

- シフト改善を進めてきたが、まだ中抜けが多い。
- 適材適所に人員を配置できていない為、作業の効率が悪くなっており、労働時間が長くなっている。
- 臨時要員の活用も行っているが、任せられる仕事にも限度があり、十分に活用ができていない。
- 同じ業務でも作業によってやり方（手順）や出来栄（品質）が違っており、ばらつきも大きい。
- 設備が敷地内の複数箇所に設置されており、稼働状況を確認するだけで多くの移動距離と時間を要している。
- 各設備を1日あたり4~5回も確認しており、他の業務に充てる時間が不足してしまう。

重点「カイゼン」課題の設定

- 1 シフト「カイゼン」による中抜け削減
- 2 作業の標準化
- 3 設備点検・調整に関わる移動時間・動線の短縮

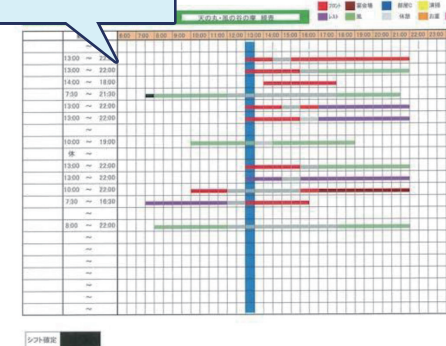
「カイゼン」実施スケジュール

「カイゼン」課題（テーマ）	「カイゼン」取り組み事項	スケジュール			
		9月	10月	11月	12月
1 シフト「カイゼン」による中抜け削減	① 業務内容棚卸		■		
	② スタッフを選ぶ業務の仕分け		■		
	③ マニュアルの作成			■	
2 作業の標準化	④ 試運転			■	
	⑤ 修正、実施			■	
	① 設備状況の確認		■		
3 設備点検・調整に関わる移動時間・動線の短縮	② ネットワーク環境の確認			■	
	③ 手段の決定				■

「カイゼン」の取り組み成果発表

- 1 シフト「カイゼン」による中抜け削減
- 2 作業の標準化

予定表に作業実績を入力



予定に対して大きい乖離がある事が分かった（問題の可視化）

- 3 設備点検・調整に関わる移動時間・動線の短縮

設備稼働状況確認動線の確認

	12月				1月				2月				3月			
	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
見積り	■															
実施	■															
② 目標・目標の設定	■															
③ 業務分析と最適化	■															
④ 手段の選択	■															
⑤ 実施	■															
⑥ 効果の確認	■															

確認箇所

- ・4F 屋上3か所
- ・地下1階3か所
- ・地下2階1か所
- 外3か所

「カイゼン」の成果

定量成果	スポットワーク指導時間短縮	指導1回30分（初期指導20分、質問10分） 30分×8日＝月240分（4時間） ・中抜け時間3h/日発生⇒2h以内へ削減
定性成果	設備稼働状況確認時間の短縮（見込み）	ネットワークカメラ導入により1日あたり30分程度の短縮見込み⇒30分×28日＝月840分（14時間）短縮
定性成果	指導時間短縮による接客時間の増加	業務指導の時間をお客様対応に使う事が出来るようになった
定性成果	新人スタッフ指導の強化	スポットワークのマニュアルを指導にそのまま流用でき、指導時間短縮、事前学習が出来るようになった
定性成果	担当者間の業務差異把握	スタッフ毎の業務差異を減らすことができた
定性成果	予定ギャップの把握	各作業者の予定と実績に乖離がある事が分かった



補助金の活用について

1. 観光関連産業における設備投資の有用性



自動チェックイン機
配膳ロボット
スチームコンベクションオープン

省人化・省力化

モバイルアプリの導入
紙のチケットのデジタル化、顔認証等の生体認証の導入

付加価値化（DX、ITの活用）

2. 補助金活用のメリット

設備投資による競争力 生産性の向上 <ul style="list-style-type: none">● テクノロジーの有効活用により、生産性向上● 自動機・省力機の活用により、人手不足を解消し、競争力を強化する	財務の健全化と両立した設備投資 <ul style="list-style-type: none">● 初期投資の負担を補助金によって軽減
---	--

3. 補助金申請における採択率向上のポイント

公募要領の熟読	公募要領に申請書に記載しなければいけない項目が網羅されている
業界に精通していない人が審査する	業界特有の言葉は使わない。業界を知らない人が申請書を読んでも分かるように、分かりやすい言葉で説明する
コンサルをうまく活用する	補助金申請に強いコンサルと一緒に申請する
ものづくり補助金の例	加点項目の活用とその準備 1 公募要領に記載のある、加点項目は時間が間に合えばできるだけ全部取得しておくのが望ましい。 2 申請内容にあまり差が出ないので、加点ポイントで審査点数をかさ上げするのが、望ましい。
公募要領の的確な把握例、見落とし例 公募要領に記載してある、「審査項目・加点項目」をきちんと読み込むこと	
記入の適切な例、悪い例	
適切な例 「審査項目・加点項目」を申請書にきちんと記載する。審査員に分かるように「審査項目……」と題名をつけると良い。	悪い例 公募要領を読まずに、社長の思いだけを記載するのはダメ。

活用可能な補助金の種類

年度により補助金が異なるため、各年度の行政のホームページをご覧ください。

観光庁	公募情報 https://www.mlit.go.jp/kankocho/kobo.html
経済産業省	公募情報 https://www.meti.go.jp/information/publicoffer/kobo.html
厚生労働省	各種助成金・奨励金等の制度 https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/joseikin_shoureikin/index.html
愛知県	助成金・補助金 https://www.pref.aichi.jp/life/sub/2/