

# ホテル改革に必要な ホテルスタッフの意識改革と 人材育成

2023年11月版



コダワリ・ビジネス・コンサルティング株式会社

## 目次

<b>0. コンサルティングの進め方</b>	<b>p. 2</b>
● 目指すものと現状の立ち位置を知る	
① ホテルが目指すものの確認	
② 現状の立ち位置の確認	
<b>1. プロジェクトのつまずき要因</b>	<b>p. 2-4</b>
● 目標設定と役割分担、スケジュール	
● 「さあ、実行に移しましょう」からすまないケースが多発	
<b>2. 効果的なフレームワーク</b>	<b>p. 4-5</b>
● スタッフのイニシアティブを育む	
<b>3. 取り組むべき業務をイメージさせる</b>	<b>p. 5-6</b>
● アイゼンハワー・マトリクスの B が A になる前に片付ける	
① グレシャムの法則	
② パーキンソンの法則	
● 自らマトリクス B の枠のタスクにとりかかり始める人が出てくる	
<b>4. まとめ</b>	<b>p. 7</b>

## 0. コンサルティングの進め方

- **目指すものと現状の立ち位置を知る**

ホテル事業者へのコンサルティングは、大まかには下記の流れで取り組むことが多い。

### ① ホテルが目指すものの確認

ホテルが何を指して存在しているのかをサービス観点ではなく、**全社として掲げるミッション・ビジョン・バリュー**（理念から理想像、指針や戦略）を改めて明確にすることが重要となる。特に**バリューは短期的に見直していくことも必要なため、あらためて何を指しているか、全社のベクトルを合わせられるこの確認業務の意義は大きい。**

### ② 現状の立ち位置の確認

ホテル事業者のコンサルティングをする上で、**ホテルの全部署、全スタッフを巻き込んで現状の自社の立ち位置をわかりやすく理解してもらうために、ネットの口コミ評点や口コミ件数を見る化をしていく。**実際に、この口コミ評点でホテルを選ぶお客様は多いことから、**自社の立ち位置を認識し、また向上させるためにこれら数値を指標とすることが多い。**

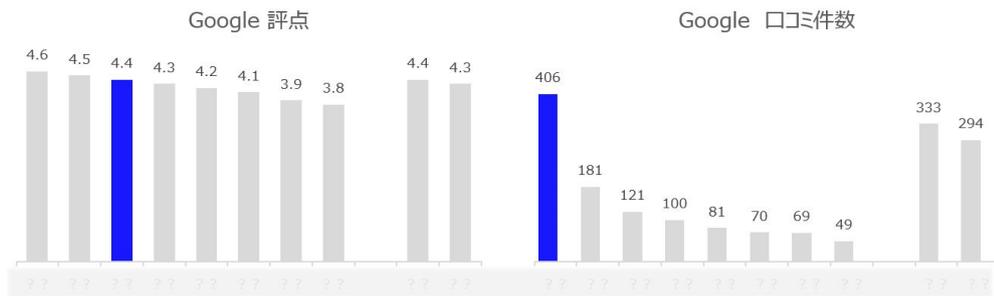


図 1（口コミ評点・件数の例）

## 1. プロジェクトのつまずき要因

- **目標設定と役割分担、スケジュール**

多くのホテルで複数のプロジェクトを実施しているケースがあるが、プロジェクトを実施する際には、プロジェクト毎に**目標設定・役割分担・スケジュールを明確にすることで、プロジェクトごとの位置づけがあいまいにならず業務が進めやすくなる。**

特に目標設定の際、「自社ホテルは施設が古い、スタッフが足りないから達成は難しい」という発言をよく耳にするが、**他社と比較せず、まずは自社が持ち合わせる経営資源を洗い出し、競争力を発揮するための優位性やリソース（資源）を特定することが必要**となる。この内部分析において効果的なのが、VIRO フレームワークである（図 2 参照）。

VIRO で明確になった経営資源を活用し、お客様の求めるものをさらに満たせないか振り返る作業も大切である。

経営資源	経済価値	希少性	模倣困難性	組織的活用	合計	競争優位性
	3	2	3	3	11	◎ 持続的競争優位
	3	2	1	1	7	△ 競争劣位
	2	3	3	3	11	◎ 持続的競争優位
	3	3	3	1	10	○ 競争均衡
	3	3	3	2	11	◎ 持続的競争優位
	1	3	3	1	8	○ 競争均衡
	2	2	2	2	8	○ 競争均衡
	1	2	1	1	5	△ 競争劣位
	2	2	2	1	7	△ 競争劣位
	2	2	2	1	7	△ 競争劣位
	2	2	2	1	7	△ 競争劣位
	1	2	2	1	6	△ 競争劣位
	2	2	2	1	7	△ 競争劣位
	3	2	3	3	11	◎ 持続的競争優位
	2	1	2	1	6	△ 競争劣位
	2	1	2	2	7	△ 競争劣位
	2	2	2	1	7	△ 競争劣位
	3	3	3	3	12	◎ 持続的競争優位

図 2 (VIRO 資料の例)

尚、情報共有が蔑ろにされているホテルでは、コンサルティング支援契約中は情報共有を徹底的に習慣化してもらうようにする。これがスタッフのイニシアティブを育む基礎となるからである。

- 「さあ、実行に移しましょう」からすすまないケースが多発

プロジェクトや新たな体制施行の目標設定、役割分担、スケジュールが決まり、いざ達成に向けスタートしてもスタッフからの反応が鈍くなるなど、なかなか進まないケースが多発する。

サービス業の中でも、ホテル業界はサービスの最高峰を提供すると位置付けられ、目の前にお客様がいらっしゃる時はもちろん、お出迎え前、お見送り後もぬかりなく行う業務が山ほどあり、スタッフが複数業務を兼務していることも多く、緊急の業務に忙殺されていることが原因である。

近年多くのホテルが DX 化推進に取り組んでいるが、「人手不足が深刻化する中、業務負担がこれ以上増えたとともプロジェクトに割く時間がない」、という声が現場から出てくることが多い。また、初めて取り組むプロジェクトの場合、頭をつかう作業が多い為、接客の片手間に進めることはほぼ不可能となる。また、何から手をつけたら良いかわからないという不安もプロジェクトがつまづきやすい要因となる。

以上を踏まえると、プロジェクトを推進するためには**一度緊急の業務やルーティンワークから離れ、まとまった時間を定期的に設ける必要がある。人間は 2 つのことを同時にできないため、**

「自らが行なっている業務の位置づけを俯瞰し、優先順位をつけて業務をしてもらうよう、クライアントに働きかけること」を次章で紹介するフレームワークを活用していくことがプロジェクト成功の鍵となる。

## 2. 効果的なフレームワーク

### ● スタッフのイニシアティブを育む

業務の緊急度と重要度を評価し、スタッフが取り組むべき業務を認識することがスタッフのイニシアティブを育むことにつながる。

コンサルティング支援開始後の初期段階で活用すると効果的なのが、業務の緊急度と重要度に応じて業務を評価し、その業務をアイゼンハワー・マトリクス（図 3 参照）という4つのマスに分類することで、業務の優先順位をつけやすくするアイゼンハワーの法則である。

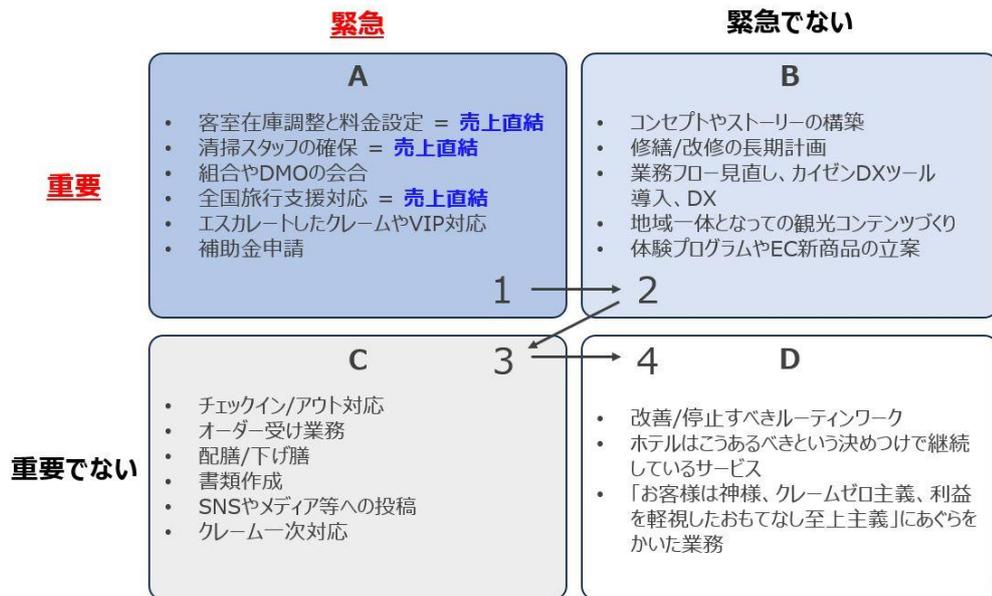


図 3（アイゼンハワー・マトリクスの例）

ここでスタッフに理解してもらいたいのは、お客様との触れ合いの接点であり、お客様からも喜ばれているがゆえにサービスの対価が生まれていると思しやすいCのマス（緊急だが重要でない）の優先順位となる。

お客様は料金を、笑顔で丁寧な対応でチェックイン/アウトの受付を行い、呼ばれたらすぐにテーブルへ駆けつけるオーダーに対してお支払いくださる訳でなく、安心できる建物と清潔で快適な客室での滞在とレストランでの素敵な雰囲気と美味しい食事・飲み物というホテルのメインサ

ービスに対して支払われている訳である。笑顔や気遣いは、付加価値として予約の段階からお見送りまでの滞在中のどこのタイミングでも提供できる。

ゆえに物理的には緊急である A と C の対応は必要ではあるが、時間を割いていくべきは A→B→C の順となる。C の業務は「重要でない」と分類されつつも、もちろん必要な業務であるものの、今後人材不足が進み、物価も高騰していく中では、**B の顧客満足度をより向上（＝売上増に繋がる）させる仕組みづくりや経費をより削減する仕組みづくりへ取り組むことの方が重要**である。いわゆるルーティンワークに分類される C の業務をこれからも根性論でこなし、できるだけ自動化させていくなどして、取り組むべきは B のより創造的でエネルギーを要するがゆえに一番スタッフの成長に繋がるプロジェクトや DX 推進、仕組みづくりなどの仕事にあたると言える。

## ルーティンワーク < 創造的な仕事

### 【創造的な仕事】

- ・顧客満足度をより向上させる仕組みづくり
- ・経費をより削減する仕組みづくり

図 4（B マス 創造的な仕事）

### 3. 取り組むべき業務をイメージさせる

- アイゼンハワー・マトリクスの B が A になる前に片付ける

以下で紹介する 2 つの法則をスタッフに周知することで、自分の行っている業務がアイゼンハワー・マトリクスの 4 つのマスどこに該当するのか、をよりイメージできるようになる。

#### ① グレシャムの法則

純度の高い金と純度の低い金、どちらも同じ品物と交換できるとしたら、どちらを手元に残し、どちらで支払おうとするか。貨幣としての価値は同じでも将来的なことを考え、純度の高い金を手元に残す方が多い。つまりグレシャムの法則とは、純度の低い金（悪貨）が市場に流通し、純度の高い貨幣（良貨）を押しよける（駆逐する）現象を指す。これを組織にも適用したものが「計画のグレシャムの法則」として知られているもので、「人はルーチン化された日常業務

**（悪貨）に追われていると、長期的で重要な計画（良貨）を考えられなくなってしまう**ことを意味する。

日本のサービス業の生産性は低いと言われ続け久しいが、パンデミックを機に状況が変わり始めている。ただ、ホテル業の1番の醍醐味は、お客様と面と向かって喜んでもらえる C であるが故に、この業務の時間を縮小するのは簡単ではない。お客様からいただける多くの「ありがとう」はどんなに忙しくても続けていけるやりがいの源だからである。しかし、**スタッフにはこの C のルーティンワークを減らし、よりきつい長期的には業績の改善とスタッフの成長に繋がる B に時間を割き、B が A の緊急に変わってしまわないよう繰り返し伝える必要がある。**

## ② パーキンソンの法則

パーキンソンの法則とは「仕事の量は完成するまでに与えられた時間全てを満たすまで膨張し続ける」というもので、時間があればあるだけ C の業務を増やし続ける傾向がある、という意味である。

ホテルの業務は、年間における閑散期もさることながら、1日のなかでもピーク時間と非ピーク時間が混在する。多忙なイメージが強いが、大忙しの時間がずっと続くことはあまりなく、多忙でない時間も一定ある。経営者が目標設定と役割分担を徹底し、業務の平準化もされマルチタスクをこなしやすい組織体制を構築できているホテルは多くはない。ゆえに、**労働集約型産業（人間による労働力による割合が大きい産業）であるホテルで非ピーク時間が現場任せになると、スタッフは一生懸命に仕事を作り出し、作業しがちになってしまう。**

この法則もセットで説明することで、今行っている仕事マトリクスにおけるどのマスにあるのかイメージできるようになり、スタッフ自らが**「業務が C に偏りすぎていないか、より B の仕事に取り組めないか」**、自問できるように状態になる。

### ● 自らマトリクス B の枠のタスクにとりかかり始める人が出てくる

マトリクスが自分でイメージできるような働きかけを継続すると、スタッフの中に自ら率先してマトリクス B の仕事にとりかかり始める人が出てくる。B は中・長期的な取り組みが必要な業務であり、スタッフのイニシアティブがみられることで、プロジェクトにスピード感が生まれ、ピーク時間の分散や生産性の向上にまで波及していく。よってコンサルとしても、より高度な1ランク上の課題解決に取り組み始められ、結果としてプロジェクトを成功に導きやすくなる。

#### 4. まとめ

ホテルが何を指し、自身や自らの部署がどれくらいの数値を達成しないといけないのか、そのために行う業務の緊急度と重要性、創造性がマトリクスのどこに位置しているか、をスタッフ自ら自然と描いていけるよう、前述のフレームワークと法則を活用していくことが有効と言える。ただし、初期の段階では、業務に追われプロジェクトが滞らないよう、**ルーティンワークから一度隔離し、業務を俯瞰してもらう場を定期的に作り出してあげることがポイント**となる。

また、第1章で「イニシアティブを育む基礎」、と紹介した情報共有も、2～3ヶ月で浸透するものではない。各部署の末端まで習慣化するにはかなりの時間を要するので、継続的な情報共有の徹底も一貫して支援が必要であり、コンサルティングの初期段階から取り組むべきと言える。

以上

---

#### 執筆者情報

小幡 亮介  
コンサルティング事業部  
シニアマネージャ

#### お問合せ先

コダワリ・ビジネス・コンサルティング株式会社  
TEL : 03-5843-9070  
<https://codawari.co.jp/contact/>