

特集：攻める働き方改革——生産性向上の現場を追う

第2章 スマートホテルのマザーホテル 変なホテル



田中 重治
神奈川県中小企業診断協会

事業所名：変なホテル
代表者氏名：澤田 秀雄
従業員数：7名
所在地：長崎県佐世保市ハウステン
ボス町1-1
生産性向上の取組み：ハウステンボス直
営。ロボットに接客をさせる生産性の高
いホテルとして注目を集めている。

1. 「変なホテル」のサービス

筆者はテレビ番組で「変なホテル」の存在を知った。番組ではフロントに入るやいなや恐竜が宿泊客を出迎え、今までのホテルにはない変わった宿泊施設として紹介されていた。「変なホテル」とはまさしく（他と）変わっていることを売りに集客しているホテルなのだろうと考えていた。しかし、私が実際に長崎県佐世保市に取材に行って知ったのは、それとはまったく違うコンセプトであった。

人材の確保に苦しむ地方企業が低価格の宿泊施設を提供するために生み出したのがこの「変なホテル」であり、どうにかして人手不足の問題を解消できないかと考え抜いた末に生まれたものであった。このホテルの取組みは、少子化と人口減少の問題を抱える日本の他の産業にとっても参考になる事例が数多くあり、併せて紹介していきたい。

(1) 恐竜が出迎えるフロント

「変なホテル」は、長崎県佐世保市にあるハウステンボスの直営ホテルとして2015年7月にオープンした。現在では千葉県の舞浜などに多店舗化しているが、ここが実証実験も行っている1号店である。

フロントに行くと、2台の恐竜と1台の人型ロボット「ゆめこ」が出迎えてくれる。当初は人型ロボットのみのも構想だったが、テーマパークにあるホテルとして恐竜型ロボットも設置したところ評判となり、新店舗ではほとんど恐竜型が導入されているのだそうだ。言語は日本語、英語、中国語、韓国語に対応、日本語では音声入力も可能である。

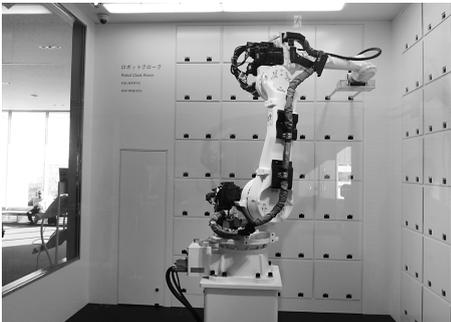
なお、2017年11月には空中操作ディスプレイが初めて導入され、空中に浮かんだタッチパネルに触れて操作できるようになった。近未来的で珍しさもあるが、通常のディスプレイと違い、清掃の必要がないという実益もある。



恐竜が出迎えるフロント

(2) アーム型ロボットのクローク

クロークではアーム型ロボットが荷物の出し入れをしてくれる。空いたロッカーを選択し、名前とパスワードを入力して500円を入れると荷物を預けることができる。スタッフが常駐する必要もなく、24時間対応することができ、セキュリティも万全である。アーム型ロボットが荷物の出し入れをする動きに魅入られる宿泊客もいるとのことだ。



アーム型ロボットが働くクローク

(3) 輻射パネルを用いた冷暖房

ロビーの共有スペースの壁には至る所に輻射パネルがあり、細長い管に冷水や温水が流れる仕組みになっている。この輻射パネルから出る電磁波が室内のものを冷やしたり、温めたりして部屋全体の温度を管理している。エアコンのように風を出すことがないから、のどを痛める心配がない。ただ即効性がないため、室温を目的の温度にするまでにはかなり時間がかかる。そのため、真夏に汗だくでホテルに入ってきた方が不満を漏らすケースもあり、輻射パネルしかなかった棟にはエアコンを併設し、素早く温度調節をしたい宿泊客の要望に対応した。なお、輻射パネルの導入で、光熱費はエアコンに比べて1/3に減らすことができた。

(4) 特徴の違う2つの建屋

客室は白い建屋の1期棟と黒い建屋の2期棟に分かれている。1期棟は2015年7月に、2期棟は2016年3月にオープン。1期棟は東京大学生産技術研究所の設計のもと、当初は

輻射パネルのみで室温調節をしていたが、現在ではエアコンも設置している。

また、2期棟は当初よりエアコンのみで室温調節を行っている。2期棟は1期棟と設計が異なり、むき出しの木で作られていて、部屋に入ると木の香りがして趣がある。複数の木の板を組み合わせて1枚の板にするCLT構造（Cross Laminated Timber、積層接着した木質系材料）の建屋で、ホテルとしては日本初だそう。ちなみに、2期棟と1期棟のどちらがより生産性が高いかの比較実験をするため、それぞれコンセプトが違っている。

なお、客室の開閉を顔認証で行うシステムは両方の棟に設置され、同じ人が同時に複数の部屋の顔認証に登録できないなど、セキュリティ面も考慮されている。

2. 試行錯誤の連続

(1) サービスのスマート化の失敗

当初はスマートホテルというコンセプトでサービスを極限までスリム化し、客室にはテレビも冷蔵庫も、パジャマもなかった。すると宿泊客から「なぜテレビがない」、「なぜパジャマがない」と問い合わせが相次ぎ、スタッフが対応に追われてしまった。「変なホテル」は当初LCH（ローコストホテル）を目指しており、できる限りサービスを絞って低価格で泊まれるようにしたものの、かえって人手とコストがかかってしまった。

そこでテレビや冷蔵庫、パジャマなどは必要最低限のものと認識を改め、部屋に用意したところ、問い合わせが減り、スタッフの対応を減らすことができた。

(2) フロント業務の改善

外国から来た宿泊客はパスポートのコピーを取る必要があるため、当初はスタッフが対応していた。この業務をなくすため、スキャナーをフロントに設置することで、外国の宿泊客にも無人で対応できるようにした。

また、ホテルは宿泊者カードの記入をチェ

ックイン時に行うことが義務づけられており、当初は手書きで書いてもらっていた。これも監視カメラでスタッフが監視しつつ、フロントの入力フォームに顧客の登録情報が自動入力されるシステムを導入することで、データとして保管できるようになった。

数々の施策で、オープン当初に比べて生産性が最も上がったのはフロント業務である。

(3) 部屋ロボットのクレーム対応

客室にはちゅーりーロボットというものがおり、宿泊客に時間を教えたり、おしゃべりをしたりしてくれる。ただ、導入当初は子どもの声に反応しないという問い合わせが多かった。導入前のテストの際、子どもの声でテストを行っておらず、問題点に気づけなかったのだ。現在は改善を行い、問い合わせは減っているとのことだ。

(4) 運搬ロボットの廃止

宿泊客の荷物を部屋まで運搬するロボットを導入したが、ランニングコストがかかる割にはすべての客室に荷物を届けられるわけではなかったため、2017年秋に廃止となった。導入したもので生産性につながらないものは廃止する活動も適宜行っている。

(5) 失敗した宿泊代金オークション方式

オープン時には今までにないホテルにしようと、宿泊客に宿泊代金を入札してもらうオークション方式を導入した。最低料金を2,000円、最高料金を20,000円に設定し、宿泊する1ヵ月前までに一番高い価格をつけた人から宿泊してもらうシステムである。

しかし、オークション方式では自分が確実に泊まれるとは限らない。多くの方は別のホテルに予約を入れて、当選してもキャンセルする人が相次いだ。結果、落選者にメールで連絡し宿泊を促すなどの無駄な業務が増えたため、導入して1ヵ月半でこのシステムをやめることになった。



サービスの試行錯誤について語ってくれた大江岳世志総支配人

(6) 監視カメラの設置

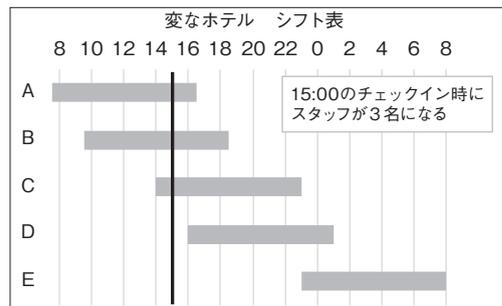
フロントで宿泊客が戸惑っていたらすぐに対応するなど、少ない人数でも業務を回せるようホテルの至る所に監視カメラを設置している。監視室ですべてを把握できる体制を整えていることが、生産性の向上につながっている。

3. 生産性向上の効果

(1) 業務シフト

現在(2018年1月)、「変なホテル」はスタッフ7名で運営。シフト勤務体制で、1日に勤務しているのは5名である。早番、昼番、遅番のシフトに分かれており、全員異なる時間に出社することで、少ない人数でも業務をこなせるように配慮されている(図表1)。朝は2名、深夜は1名という構成になっている。

図表1 変なホテルシフト表



(2) 従業員 1 人当たりの生産性

2015年7月の1期棟オープン時には客室数72室、30名のスタッフがいたが、業務改善を行った結果、2016年3月の2期棟オープン時には客室数が倍の144室になったにもかかわらず、スタッフ数を12名に減らすことができた。この時点で1人当たりの生産性は5倍。その後も徐々にスタッフ数を減らしていき、現在（2018年1月）では7名となり、オープン時に比べると1人当たりの生産性は8.58倍となった（図表2）。

図表2 変なホテル1人当たりの生産性

年月	従業員数	客室数	従業員1人当たりの客室数
2015年7月	30名	72室	2.4部屋
2016年3月	12名	144室	12部屋
2018年1月	7名	144室	20.6部屋

4. 生産性向上の成功要因

「変なホテル」のオープン前に、ハウステンボス内にロボットが接客をしたり、お掃除ロボットが働いたりするスマートハウスを作り、澤田社長が1ヵ月ほど生活した。社長自らが、ロボットが接客する生活に問題がないと確信したことが、生産性向上が進んだ要因の1つと考えられる。

オープン当初の30名のスタッフのうち、3分の1は3ヵ月契約の派遣社員でそのまま契約解除となり、そのほかの社員はハウステンボスのテーマパークに戻る形で異動となった。

ハウステンボス系列のホテルということで従業員の受け入れ先があったため、人員削減の生産性改善を進めることができた。これが仮にホテルしか持たない企業であったら、首を切る形になる生産性改善はうまく進められなかっただろうと大江岳世志総支配人は当時を振り返る。

人手不足対応と人件費抑制のためにロボッ

トを導入したところ、ロボットが接客をするおもしろいホテルがあるとメディアに取り上げられ、繁忙期はほぼ100%、オフシーズンでも70%以上の高稼働率になっている。

「変なホテル」の挑戦はすべてが成果を上げているわけではない。しかしチャレンジしたからこそ、成果も上げられたともいえる。2017年11月にはホテル内に「変なバー」を開設し、タブレットでアルコールを注文するシステムを作った。「変なホテル」ハウステンボスは1号店として、これからも実験的挑戦を行うマザー工場（ホテル）としての役割を担っていくと大江総支配人は語る。

5. 人の働き方の変化

経営企画室の中野裕子チーフに伺ったところ、外国のメディアに、人間の仕事がロボットに奪われる恐怖感はないかとよく聞かれるそうだ。しかし、そういった恐怖感はまったくないという。完全にロボットだけで100%運営できるということではなく、掃除にしても階段部分はロボットにはできず、人間がやる必要があるとのことだ。

また、アイデアを出したり、企画を練ったりといったことは人間にしかできず、ロボットを導入することで、本当に人間にしかできないことに注力できるとのことであった。

ロボット活用で人間の業務を軽くし、人間は生産性向上のアイデアを考えることに注力する働き方が、今後は一般的になるかもしれない。

田中 重治

(たなか しげはる)
1981年神奈川県出身。大正大学卒業後、プリント配線板メーカーに勤務。営業、生産管理を経て現在は製造現場の管理を担当。2017年中小企業診断士登録。

