

= 宿泊業界の生産性向上のためのホスピタリティサービス工学という視点 =

ホテルをエンジニアリングする #01

DX時代にホテリエは何を気づくのか

株式会社 タップ 代表取締役会長

林悦男 著

株式会社 タップ ホスピタリティサービス工学研究所 編

掲載内容は2021年7月のものであり、現在と内容が異なる場合があります。

未来に向かってぶれない思考を紐解く

「ホスピタリティサービス工学」の要諦

●ホスピタリティサービス工学が生まれた背景

ホスピタリティサービス工学という視点からホテル・旅館の経営を見直すことを提言しています。テーマの一つとして「マイホテル・マイオペレーション」というキーワードで表現していますが、ITの進化によって、宿泊客が予約からチェックアウト、個人的なリクエストなどを自分の端末デバイスからできるようにあります。

こうした動向を分析し、ITを積極的に「利活用」できる人材を育成することが、宿泊施設と我々システムプロバイダーとの共通の課題だと考えています。ホスピタリティサービス工学（以下HS工学）は私の新造語ですので、検索してもまだほとんど出てきません。

工学という言葉自体に厳密な定義に、この距離を埋めるスタッフが必要になるのです。

●ホテルエンジニアが施設経営を刷新していく

ホテル・旅館のシステム活用スタッフは、自分でプログラミングができなくても全く問題はありません。システムについては表面的な知識で十分で、当社のサービスで何ができるかをわかっている方がいいのです。IT導入による効率化で生産性が上がるのはもちろんですが、新しいアイデアで施設の経営を大きく変えることも可能なのです。こうしたスタッフを「ホテルエンジニア」と私は名付きました。

例えば、紙ベースの運営をデジタル化する際に、従来の慣行をシュミレーションするといった設計をとりがちですが、テクノロジーとマネジメントのバランスを取りあえる人材がいれば、業務を劇的に改革できます。ホテル・旅館の生産性向上のためには、

義はなく、徳島大学のHPから引用すれば、「工学とは、通常、数学と自然科学を基礎とし、ときには人文社会科学の知見を用いて、公共の安全、健康、福祉のために有効な事物や快適な環境を構築することを目的とする学問」です。

日本の近代化の基礎となった工学を、宿泊業界にも本格的に取り入れる時代が来たのです。日本が世界に誇る自動車業界ではトヨタの「カイゼン」のようなQC活動を現場で自発的に進めてきた歴史があります。

宿泊業界でも現在、人手不足やインバウンド市場の急成長に対して、旧来の経営方法を見直す必要があると思います。そのために作った言葉がHS工学です。

宿泊業界は宿泊主体からラグジュアリーホテル、温泉旅館など業態が幅広く、工学といっても簡単に学問化はできません。しかし、テクノロジーの進化によって、それぞれの施

「売る力」と「創る力」を兼ね備えたホテルエンジニアの育成が必要で、「売る力」はマーケティングとシステムデータ活用、「創る力」はスタッフ個人の個性が出るパーソナルサービス、マニュアルに基づくヒューマンサービス、AIスピーカーや搬送用ロボットなどテクノロジーによるテクノロジーサービス。この2つの知識を備えたスタッフこそ、ホテルエンジニアなのです。

当社ではPMSをはじめホテル・旅館業務のシステムを網羅していますが、ユーザーの「自社サービスは何か」というポリシーに対応することを大切にしています。グラス一杯の水を注文するのでも、とにかく早くというのと、テクノロジーを使うマイリクエストで指定するミネラルウォーターを持ってきてくれるのとは、全く違うサービスです。

こうしたホテルことの運営が、ホテルエンジニアと私たちシステムプロバイダーとのコミュニケーションにより改善されていくと思っています。

設独自のサービスを提供できるチャンスの時代が来ています。宿泊客の「マイホテル・マイオペレーション」という行動が一般的になれば、ヒューマンスタッフの本来やるべき仕事が見えてくるでしょう。

●宿泊業界にはIT利活用人材が足りない

例えば、回転寿司は低価格均一からグルメ系まで業種が広がり、仕入から調理・提供・会計行程まで、いわば「工学化」が徹底して追求されています。宿泊産業ではOMS（オーダーマネジメントシステム）やサブシステムの普及は進んでいるものの、こうした工学的な思考の下で事業を運用するという姿勢が残念ながらまだ十分ではありません。その原因となっているのが「IT利活用人材」の不足です。

我々のようなソリューションプロバイダーは数多くありますが、技術的なレベルは海外と比べて大差がある

わけではありません。一方、宿泊業界の課題はユーザーであるホテル・旅館の情報システム部門がメンテナンス担当になってしまい、IT導入がなかなか業務のイノベーションにつなげられないという状況です。つまり、宿泊・料飲サービス、システム、ホスピタリティ、セキュリティなどが総合的に結び付ける企画力のある人材が不足しているのです。専任を設けることは簡単ではないでしょう

が、宿泊施設に「IT利活用部署」ができれば、プロバイダー側のSE（システムエンジニア）も成長し、新たな提案もすることができるようになります。SEとしては言われたことを黙ってこなしている方が楽なのですが（笑）

施設に付加価値を与える「利活用」であれば、グロスハッカーというやりがい生まれるはずですが、グロスハッカーは成長を加速させる仕事人という意味ですが、ホテルシステムを開発するSEでも宿泊現場との距離があります。売上を上げるとともに業務効率を改善するた

近い将来、ホテル・旅館の利活用システムとプロバイダーのコラボレーションの進化により、日本独自のホテルシステムの世界輸出の道も開けてくると考えています。

● 普通感覚でテクノロジーを活用する

宿泊産業へのテクノロジーの活用は、普通感覚が大切だと思います。普段当然にこなしている業務から新鮮なアイデアが発見できるのです。お客様との会話でも、私たちとのやり取りでも、新しい企画が生まれるのではないのでしょうか。高等教育で文科系と理科系の融合が進んでいるように、宿泊業界でもマーケティングとテクノロジーを理解する必要があります。その結果として、日本独自のホテルスタイルが世界に進出する可能性を見いだせるはずですよ。

工学と名付けていますがHS工学に難解な体系はなく、まずは日常業務の一つ一つを分析して、生産

不足を補うとともに、生産性向上を推進するための環境づくりを容易に実現することができます。例えば警備・搬送・清掃に対応するロボットは単体で動いていますが、人間のようにマルチタスク可能なロボットが完成すれば生産性を上げることができます。今はそれぞれが単体で動いていますが、1台が月額30万円のリースとすると時給換算で416円、3体で約1200円になります。ちょうど現在の人件費に相当します。もし、これが1体のロボットで可能であれば生産性はさらに上がるわけです。しかし、テクノロジー(ロボット)だけでは顧客満足(ホスピタリティ)を高めることはできません。生産性を高めながら顧客満足度を高めていく頭脳としての工学(エンジニアリング)という発想が必要です。工学部では生活環境の中にあるすべてのモノや仕組みを作るために必要な技術や知識を学びます。学んだことを生かしてモノを創ることで、人や社会を豊かにすることができます。つま

性を上げることが目標とします。その知見を基に人がやるべきこと、テクノロジーを活用することの位置づけを決定するのが経営者の役割です。

さらにこのようなHS工学の考え方を学んだ若者の採用も考える時代はすでに来ています。毎年開催されている「ホスピタリティ・マネジメント講座」で、立教大学の学生や聴講する社会人の皆さんには、観光産業におけるIT革命や今後の見通しを説明し、もう後戻りはできないと14年間も語っています。

ホテル・旅館の事務作業は「マイホテル・マイオペレーション」という宿泊客の動向により、近い将来90%以上の自動化が可能であり、PMSがそのプラットフォームになることは間違いないと予想しています。ホテルシステムがオンプレミス(自社運用)からクラウドに移行していることもあり、システム部門の役割も変わってきます。

ラグジュアリーなフルサービスの

りエンジニアリングはテクノロジーとサービスを繋ぐものなのです。

● ルームサービスの自動化も実現可能

ルームサービスを自動化してカーレートを注文した場合、客室内のスマートスピーカーを通してPMSから専用冷凍庫、アームロボットを通じて調理ロボットへ、電子レンジで温めた後、再びアームと取り出し搬送用ロボットで自動的に客室までカレーを運ぶことができます。それぞれは最新のテクノロジーにより開発されたものですが、それをいかに融合させて省力化させるとともに、顧客にストレスを与えず満足度を高めることができるのです。

おそらく、今後は24時間営業のコンビニエンスストアや飲食店も減少することでしょう。その一方で空港の24時間体制が進み、深夜に到着した搭乗者がホテルにチェックイン後に食するものがない状況が想定されます。

ホテルでもバックヤードの徹底したシステム化により業務効率を高め、対面接客サービスの質を上げるのがトレンドになってきています。

ただ、「接客〆おもてなし」という点でも、デジタルとヒューマンのどちらが好まれるかに一般解はあまりありません。HS工学という教育を受けたデジタルネイティブ世代には、ホテルエンジニアという新たなポジションは魅力的なアピールになることでしょう。

慢性的な人手不足が続く中、省力化だけではなく施設の付加価値を増やすためにシステム活用をすべきです。今まで通り持ち場の仕事をこなせばいいというやり方を、ITを理解した経営者がフレッシュな人材とともに変革する必要があります。PMSやサブシステムを単なるフロント会計システムだけではなく、HS工学と連動することによって施設運営を抜本的に改善するプラットフォームとして活用していただきたいです。

(2020年3月月刊ホテル旅館5月号掲載)

このような時にルームサービスの自動化が効果を発揮し、生産性や効率性、顧客満足度の向上という実利を得られるのです。

客室清掃の完成度においてもAIを活用し画像認識を繰り返すことで、認証性が向上し効果を高めていくことができます。まだまだ最先端のものでも誤作動はありますが、例えば、送られてきた画像に映っているベッドのシワやゴミを判別したりもします。画像認識の精度を高めていくためには、何枚も積み重ねて解析を繰り返して学習させることで、AIはより確実性の高い判断をすることができるようになります。そうすることで、より快適で清潔な客室の提供が可能となり、インスペクションにおける人件費の削減や労働力の省人化が実現できます。

buffスタイルの朝食会場の混み具合や空いている席をホテルシステム(PMS)と連動させることで、会場で待たされることなく、また希望の席を指定することができます。

ヒューマンサービスとテクノロジーを融合させるエンジニアリングの存在

● ロボットの時給換算は416円なり

宿泊産業は個人の力量に依存する「パーソナルサービス」を軸に運営してきました。ところが経済成長とともに外食産業や宿泊特化型ホテルなどが急速に増え、ヒューマンタッチを求めながらも、画一化されたマニュアルでサービスする「ヒューマンサービス」が現在主流となっています。さらに今ではIoTの進歩によりある意味、数値化されたマニュアルは人間以外でも可能な技術を生み出すことが可能となり、ホテルにおいてもホテルシステム(PMS)を通して、それぞれのテクノロジーを融合させた「テクノロジーサービス」という分野で広がり始めました。

この先、全国各地のホテル計画が公表されていますが、その一方で人手不足問題が深刻化しています。テクノロジーの進歩は宿泊産業の人手

中には朝食会場の動画情報を配信すればよいという考えもあるでしょうが、個々の情報を開示することになりますので、個人情報観点によりサービス業、ホスピタリティ業という業種においては踏み込めない領域です。つまり、エンジニアリングは最先端テクノロジーと人として、関わる業界としてあるべき姿の領域を理解して柔軟性を持ちながら実証データ解析などを背景にどのように融合させ、一つのパッケージとして形を作り上げていくという役目があるのです。

日本の宿泊施設もこのようなサービスモデルをクリエイティブでできる人材を育て上げる土壌ができれば、合理化や効率化のみならず、業務改善や生産性が向上することでしょう。さらに近い将来、この運営手法が世界に誇れるビジネスモデルになると確信しています。

(2020年1月JARC LIVE4号掲載)

(続く)