

〈研究ノート〉

学生による旅館業運営の試み —小規模宿泊業の労働生産性向上に向けて—

井 門 隆 夫

Efforts of Students in *Ryokan* Management
- For Improving Labor Productivity in Small-scale Lodging Industry -

IKADO Takao

要 旨

旅館業は労働生産性が低いと指摘されているが、その要因のひとつは年間客室稼働率が相対的に低いため、豪勢な日本料理に依存せざるを得ないことに起因するFLコストの高さにある。そうした課題解決のためには、IT等の設備投資が必要となるが、そこに至るまでの時点においての方策として、夏期繁忙期にインターンシップ学生に運営を委ね、生産性を向上させる手法も考えられる。そこで、実験的に大学生だけで1軒の旅館を運営する試みを行った。その結果、単月ではあるが営業利益の向上効果が見られた。同時に学生のコンピテンシーの強化を図ることもできた。本論では、学生だけで運営した井筒楼のほか、各地で運営支援を行ったインターンシップについても比較事例として取り上げ、学生による旅館運営の効果について述べる。

Abstract

It has been pointed out that *ryokan* or hotel business has low productivity, the high food and labor (FL) cost is cited as one of the reasons; the annual room occupancy rate is relatively low, which has made hotel business reliant on lavish Japanese food. Investment in equipment or IT is required to solve this problem and another measure to improve productivity before such investment can be an attempt of internship students to operate hotel business during summer peak season. We examined an attempt by only university students to operate an inn in order to see the effect. The study results showed an improvement in operating profit although it was on a single month basis. At the same time, the competency of those students was strengthened. This

paper shows the effects of *ryokan* management by students by looking at the attempt at Izutsuro, the inn managed only by the students and the internship programs supporting *ryokan* management in various regions as comparison cases.

I 取り組みの概要

(1) 旅館業の労働生産性

日本固有の小規模宿泊業のうち主要業態である「旅館業」の労働生産性については、その低さが課題となっている。日本の宿泊業を資本金別に分類すると、資本金5千万円未満の中小企業が94%、1千万円未満の小規模事業者が61%を占めるが、損益計算書上の営業利益は前者で4.5%、後者では▲2.2%と低いもしくは営業赤字であり、同じ宿泊業である資本金1億円以上企業の7.5%や同10億円以上の8.0%に及ばず、資産効率の悪さが小規模になるほど目立つ結果となっている。その結果、一人あたり付加価値である労働生産性に関して、中小企業においては3,196千円、小規模事業者においては2,109千円と、資本金1億円以上の8,286千円、同10億円以上の8,583千円と比しても相対的に低い数値となっている。付加価値は人件費や営業利益、租税公課等の合計であることから、人件費は付加価値の範囲で収まることを考慮すると小規模な宿泊業にあてはまる旅館業で働く労働者の給与は低く抑えられざるを得ない現状がある。

労働生産性が低い要因としては、大野（2019）が挙げているように、異なる内容のサービスエンカウンターが長時間発生すること、高度なホスピタリティ専門職と単純職の両者が必要であること等の人的サービスの特性がある。また、山口（2020）が課題として指摘するように、資本集約型であるとともに労働集約型の産業構造であることから、売上増加のためには人件費の積み上げが必要である一方、業界全体として人手不足に陥り、従業員の高齢化やIT化や機械化に遅れが生じていること等、構造的な問題が存在していることが挙げられる。

そのほかにも、小さな資本で大きな借入をして事業を成立させる業態であることから、民法で規定される経営者が負う法人の金融負債に対する連帯保証（個人根保証）額が大きいために多額の役員報酬や経営者への不動産賃料等が発生しやすく、従業員人件費や営業利益を圧迫しやすいという日本の中小企業特有の隠れた要因も潜んでいると思われる。

このため、小規模事業者が主体となる旅館業は、利益率及び労働生産性向上が課題となりやすい構造にあると言えよう。山口は、その改善に向けた長期的方向性として、業務効率化を図るITや設備等の投資や露天風呂付客室や個室食事処等付加価値（単価）を高めるための投資が必要と述べている。加えて、旅館業特有の課題として、高いFL（Food & Labor）コスト¹がある。旅館業は平日の集客が弱いために客室稼働率が低く、高単価の日本料理を付けることにより総消費単価を上げて売上を確保する傾向にあり、多くの調理及び配膳スタッフを抱えなくてはならないと

いう業界構造を抱えている。日本旅館協会加盟の黒字の旅館業における平均FLコストは56.2%（小規模旅館は56.6%）であるが、赤字旅館に関しては同60.1%（小規模旅館は66.7%）と差があり、営業利益の差に直結している。この課題を抜本的に解決するためには、素泊まりを含む複数旅館を経営したり地域一体再生を行う等をして、セントラルキッチンを設け、真空調理や冷凍保存等の効率化を図るべきであるが、そのためには少なからぬ投資が必要となり、現状の利益の状況では一館で解決することが難しい。

そこで、人手不足や設備投資による業務効率化の実現に至るまでの経過措置的な対策として「インターンシップ学生による繁忙期の人手の確保」と「人件費、ひいてはFLコスト等の効率化」につながる取り組みができないか、また学生にとっては旅館業の運営に関わることにより「社会人基礎力や自己効力感の醸成」につながらないか、その同時解決をめざす取り組みを試みた。とりわけ、新型コロナウイルスの影響により、本取り組みを試行した2020年は多くの大学等で授業のオンライン化、オンデマンド化が図られ、将来的にも継続が検討されていることから、今後学生が広く地方でインターンシップを行いながらオンラインで指導を受ける可能性につながるのではないかという問題意識も持ち、一部の学生についてはオンライン受講しながらの試行となった。

（2）目的と手法

第一の目的は、一時的にでも旅館業の労働生産性向上に寄与することである。そのための手法として、夏期繁忙期で人手が不足する時期に学生インターンシップ生（原則無給、ただし勤務先の意向により有給も可）を派遣し、随時指導を受け、かつ学生のアイデアも取り入れながら運営または運営支援を行った。とりわけ、本取り組みにおいて、主として観察を行ったのが、5名の学生が派遣された7室の小規模旅館「井筒楼」（愛知県田原市）のケースである。井筒楼は（株）宿福が経営する2軒の旅館のうち1軒であるが、社員が支援にまわり、学生のみで運営を行った。必要な指導は行うものの、学生のみで運営できるのであれば人件費コストの削減につなげることも可能という点を想定しつつ試行した。また、そのほかの旅館では、学生は運営支援者としての立ち位置としてインターンシップを行った。

第二の目的は、派遣される学生にとってのメリットとして「自らの社会人基礎力を高めること」や「自らが取り組む論文執筆の参与観察調査とすること」とした。社会人基礎力測定・評価の手法としては、事前に社会人基礎力テスト²を受検し、社会人基礎力の指針となるコンピテンシーを数値化して、対人基礎力、対自己基礎力、対課題基礎力等の力について自らの強みと弱みを把握したうえで、インターンシップ派遣中の日報において「その日発揮した力」や「モチベーション」を記録した。

（3）派遣先と業務内容

今回は、2020年7月22日～9月30日までの期間において、のべ32名の学生が、15軒の旅館

業で、2週間～2か月半（平均約3週間）のインターンシップを行った。折しも、新型コロナ感染症対策として、政府が7月に実施を決定したGo Toトラベルキャンペーンが始まる一方で、雇用調整助成金申請済のため一定数の社員を休業にしたり、感染症対策のために食事を客室提供としたり、通常よりも人手がかかる状態になっていたこともあり、学生は旅館業には概ね歓迎して受け入れられた。本論では、15軒を「井筒楼」・「有給型」・「無給型」（無給型は地域別に「隠岐」「龍神」「江津」「四万」「温泉津」）に分け、解説する。

主として観察を行った「井筒楼」では、7月22日～31日までは本館である角上楼で実習を行い、運営手法を学習したうえで8月1日～8月31日まで5人の学生のうち4人が井筒楼の運営を行った（日替わりで1人は角上楼の運営支援にまわり、社員とのコミュニケーションを図った。また9月1日～30日は2名の学生が残り稼働客室を減らして運営を行ったが、本論では8月中の観察記録をもとにしている）。業務は、ホームページやチラシで予約された顧客についての顧客管理、問い合わせ受け付け、チェックインからチェックアウトまでの運営（客室案内・料理提供・下膳・食器洗浄・客室等管内清掃・リネン類の補充等）に当たった。運営に向けて、事前に経営者とミーティングを行い、目標として8月の売上高600万円（1室当たりRev.PAR³ 27,650円）が提示された。この目標は、従業員3名が運営をしていたこれまでに比べ高く、理論的に達成は可能であるが「目標としては高い金額」という思いを共有した。また、営業利益の40%を学生に提供するという歩合制報酬とすることとした。ただし、決められた運営手法は守り過度なコストダウンは行わないこととし、顧客満足度も定期的に収集するものとした。学生からの提案として、当初経営者から提案された調理師を1名入れて料理提供を行うことをやめ、約100メートル離れた本館から安全を担保しながら学生が調理済食材を運び、井筒楼で食器への盛り付けを行い、調理師は入れずに人件費を削減することとし認められた。このようにして学生主体での旅館運営が開始された。

井筒楼以外の派遣先では、旅館社員のヘルプとして入る運営支援を担った。このうち長野県の2軒は時給制の「有給型」勤務で、のべ8名が、フロントでの受付、レストランや食事処での案内・配膳・下膳を行った。そのほかの12軒は「無給型」である。島根県「隠岐」では5軒の旅館に9名が分かれ、旅館業務全般（井筒楼とほぼ同様）を行った。また、和歌山県「龍神」では1軒に3名が派遣され、フロント業務とレストラン業務に分かれて運営支援を実施した。島根県「江津」では、2軒の民泊業と旅館業に3名が前半2週間・後半5日間に分かれて活動した。前半と後半に分けた理由は、後半勤務の温泉地では新型コロナ感染症のため、地域の自治会が共同浴場の外来客をお断りにする等、高齢住民の観光客に対する目が厳しく（そのため1軒の旅館は感染症を機に廃業した）、県外の若者がインターンシップを行うことへの反感が予想されたため、同市内の民泊業（ゲストハウス）で2週間滞在（運営支援）を行ってから活動することとしたためである。業務として前半は旅館業務全般、後半は地域に向けたイベントの企画・開催を実施した。群馬県「四万」では、1軒の旅館業に2名が運営支援を行い、外国人従業員の方々とともに

グランピング型施設の業務全般を行った。島根県「温泉津」では、2名が3軒の旅館に日替わりで派遣され、料理の客室への提供を含めて旅館業務全般を行った。

Ⅱ 取り組み結果と課題

(1) 労働生産性向上への効果（井筒楼）

井筒楼を運営した結果、8月の営業日数25日、稼働客室数最大7室、売上高5,538,872円（目標達成率92.3%）を達成した。営業利益は本館を含めた本社での計上となるため、井筒楼単体の8月度月次数値は本稿執筆時点で正確には算出できないが、経営者によると人件費の削減が奏功し単月約20%と同規模旅館平均に比べ3倍程度の実績を上げた。また、「井筒楼の可能性を見出し、今後再投資を行い本格運営に向かいたい」とのコメントもあり、労働生産性向上に寄与したと推察ができる。

旅館業側のメリットとしては、学生の報酬が完全変動費（原価）となるため損益分岐点が下がる点や、調理師を置かないことにより人件費が削減されたことが挙げられる。デメリットとしては、温蔵庫のない施設におけるケータリング方式ゆえ、再加熱のできない温かい料理の提供が難しかったため、実際に当初提供していた天ぷらは「冷めていた」という苦情が多く、冷しゃぶにメニュー変更を行う等、料理提供上の課題があった。また、平均消費単価は一人あたり18,776円となったが、一定の単価をいただく上での料理の見栄えの点から、学生のアイデアで造りの「舟盛り」が提供されたため、食材原価の面ではコストダウンとはいかなかった。

8月の営業実績は表1及び図1のとおりであるが、休館が営業成績に影響し、最終日を休館にしなければ目標を達成したかもしれない。学生の体調管理の面で予め決められていた休館日を優先したため目標にわずかに届かなかったが、ほぼ目標を達成することができたと言えよう。学生にとっても、目標が決められていたため「やる気が出た」との意見が多かった。

また、8月第一週は、大学のテスト期間にあたり、オンラインでのテストを受講する必要性からも複数日を休館にしたが、10時から14時までの清掃時間を効率的に運用すれば、オンデマンド型の授業やテストであれば受講も不可能ではなかった。ただし、リアルタイム型授業の受講は限定的になることや、終業が22時頃と遅くそれ以後の受講が難しく、受講可能時間は日中のみとなるため、全員が受講するとなると休館をせざるを得ず、オンライン型授業の受講とインターンシップの両立には課題が残った。

顧客満足度に関しては比較的高く、アンケートを取っていたがいずれもほぼ最高評価であった。また、学生は日々お客様からの声を書きとめ、業務改善に活かしていた。学生が対応することに関しては予約段階でその旨をお客様にうたっていたため、本館角上樓の宿泊と勘違いして予約したお客様が学生の接客に苦言を呈していたケースを除き、大きな問題は生じなかった。

表1 井筒樓の営業実績（学生が運営した2020年8月）

	販売可能室数	販売室数	休館日	客室稼働率	一室当平均人数	平均消費単価	Rev.PAR	Rev.PAR累計	目標累計	目標達成度
8月1日	土	7	5	71%	2.40	17,084	29,287	29,287	27,650	105.92%
8月2日	日	7	3	43%	2.00	18,893	16,194	45,481	55,300	82.24%
8月3日	月	7	0	休館日	0.00	0	0	45,481	82,949	54.83%
8月4日	火	7	3	43%	2.00	19,085	16,359	61,839	110,599	55.91%
8月5日	水	7	0	休館日	0.00	0	0	61,839	138,249	44.73%
8月6日	木	7	3	43%	3.00	14,727	18,934	80,773	165,899	48.69%
8月7日	金	7	5	71%	2.80	14,595	29,191	109,964	193,548	56.81%
8月8日	土	7	5	71%	2.00	23,948	34,211	144,175	221,198	65.18%
8月9日	日	7	5	71%	2.00	24,637	35,195	179,370	248,848	72.08%
8月10日	月	7	6	86%	2.83	20,976	50,941	230,311	276,498	83.30%
8月11日	火	7	7	100%	2.00	26,998	53,995	284,307	304,147	93.48%
8月12日	水	7	6	86%	3.00	18,437	47,408	331,715	331,797	99.98%
8月13日	木	7	5	71%	2.60	23,845	44,284	375,999	359,447	104.60%
8月14日	金	7	5	71%	3.00	23,655	50,689	426,688	387,097	110.23%
8月15日	土	7	6	86%	2.00	22,881	39,225	465,913	414,747	112.34%
8月16日	日	7	7	100%	2.43	13,775	33,453	499,365	442,396	112.88%
8月17日	月	7	5	71%	3.20	18,171	41,533	540,898	470,046	115.07%
8月18日	火	7	6	86%	2.33	16,084	32,169	573,067	497,696	115.14%
8月19日	水	7	6	86%	2.00	16,098	27,596	600,663	525,346	114.34%
8月20日	木	7	6	86%	1.67	16,650	23,786	624,449	552,995	112.92%
8月21日	金	7	0	休館日	0.00	0	0	624,449	580,645	107.54%
8月22日	土	7	6	86%	2.50	14,506	31,084	655,534	608,295	107.77%
8月23日	日	7	4	57%	2.50	15,551	22,215	677,749	635,945	106.57%
8月24日	月	7	4	57%	1.50	18,935	16,230	693,978	663,594	104.58%
8月25日	火	7	3	43%	2.00	17,999	15,428	709,406	691,244	102.63%
8月26日	水	7	0	休館日	0.00	0	0	709,406	718,894	98.68%
8月27日	木	7	0	休館日	0.00	0	0	709,406	746,544	95.03%
8月28日	金	7	4	57%	2.00	17,504	20,004	729,410	774,194	94.22%
8月29日	土	7	5	71%	1.80	19,947	25,647	755,057	801,843	94.17%
8月30日	日	7	7	100%	2.29	15,842	36,211	791,267	829,493	95.39%
8月31日	月	7	0	休館日	0.00	0	0	791,267	857,143	92.31%
実績		217	123	59%	2.32	18,776	25,525	791,267	857,143	
月間値								5,538,872	6,000,000	92.31%

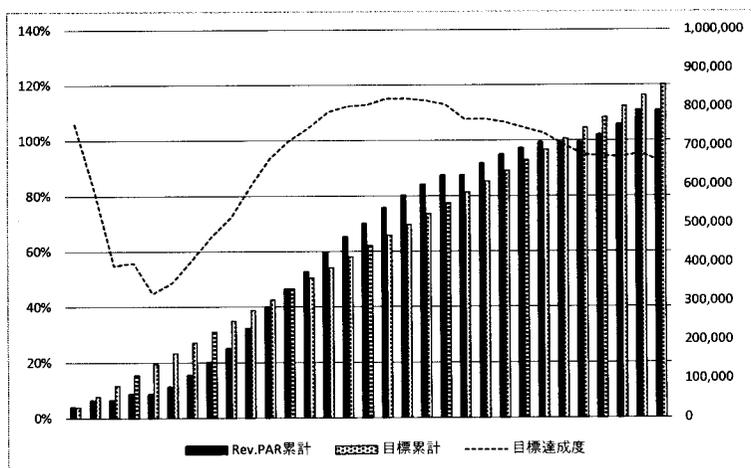


図1 8月実績における日別の目標との差及び達成度（右軸の単位：円）

(2) 教育効果

次に、インターンシップに参加した学生の教育効果に関して、期間中に発揮したコンピテンシーについて派遣先ごとの傾向を明らかにした。コンピテンシーは9つの項目に分け、発揮した力を日々の日報アプリに業務内容やモチベーションとともに入力する手法で記録した。

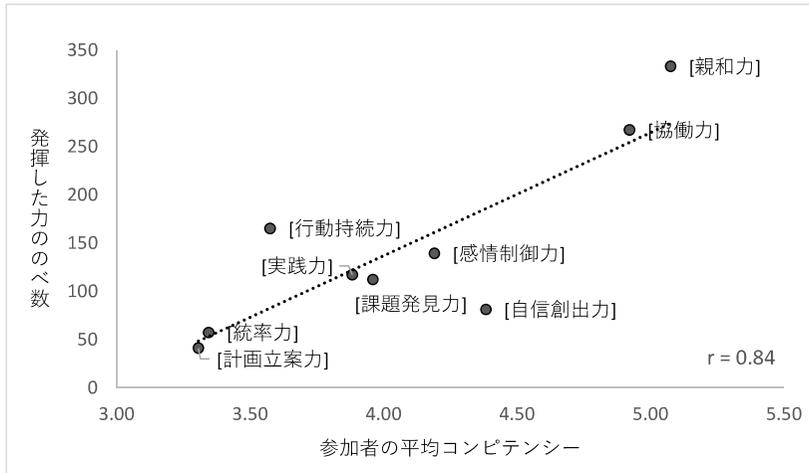


図2 参加者の平均コンピテンシーと発揮した力の相関

学生のコンピテンシーについては、派遣前に社会人基礎力テストを受検し把握したが、傾向として、自らの「高コンピテンシーの要素」ほど、発揮する機会が多い結果となっている（図2）。派遣学生の持つ最も平均値の高い要素は「親和力」であり、インターンシップ期間中に発揮した力の回数でも最も多い数値となっている。一方、「統率力」や「計画立案力」に関しては平均値も低く、発揮した機会も少ない（単相関係数 $r=0.84$ ）。すなわち、コンピテンシーのうちどの要素を高めるかの目的によってインターンシップ先の選択やプログラムの設計が求められる。

しかし、現在のインターンシップの多くは、こうしたコンピテンシーを意識せず、参加者誰もが同じ単純労働で終わっているケースが少なくない。その要因として田中（2020）は、役割を果たすべき「大学は学生と企業を結ぶ窓口すぎない」と指摘し、学生自身もインターンシップと言えば、学生の進路選択の一環として参加する企業説明会の体験版だと解釈する者も増えている。一方で、藤澤ら（2019）は、社会的スキルが高いほど進路選択自己効力感が高いと述べているが、進路を選択する上でも、学生にとってそもそも社会的スキルをいかに養うかが解決されていない。本来のインターンシップを通じて社会的スキルを高められるとすれば、自己効力感に満ちた進路選択につなげることもできる。そのために、コンピテンシーを把握し、強化するインターンシッププログラムに意義が生まれてくる。今回の取り組みでは、旅館業への進路選択をしている学生はいないが、旅館業が社会的スキルを伸ばす場として機能させることも目指した。

表2 学生が発揮したコンピテンシー（派遣先別）

		平均モチベーション	対人基礎力			対自己基礎力			対課題基礎力			のべ回答数	
			[親和力]	[協働力]	[統率力]	[感情制御力]	[自信創出力]	[行動持続力]	[課題発見力]	[計画立案力]	[実践力]		
全体	平均コンピテンシー		5.08	4.92	3.35	4.19	4.38	3.58	3.96	3.31	3.88		
	発揮した力（のべ）		333	267	57	139	81	165	112	41	117	1,312	
	（割合）	4.28	25%	20%	4%	11%	6%	13%	9%	3%	9%		
	（割合小計）			50%			29%			21%			
井筒楼	発揮した力（のべ）		72	77	33	39	19	31	16	22	340		
	（割合）	4.41	21%	23%	10%	11%	6%	9%	9%	5%	6%		
	（割合）			54%			26%			20%			
有給組	発揮した力（のべ）		59	40	3	24	11	42	21	1	22	223	
	（割合）	4.33	26%	18%	1%	11%	5%	19%	9%	0%	10%		
	（割合）			46%			35%			20%			
無給組	全体	発揮した力（のべ）		202	150	21	76	51	92	60	24	73	749
		（割合）	4.21	27%	20%	3%	10%	7%	12%	8%	3%	10%	
		（割合）			50%			29%			21%		
	隠岐	発揮した力（のべ）		119	90	19	36	30	61	33	13	56	457
		（割合）	4.29	26%	20%	4%	8%	7%	13%	7%	3%	12%	
		（割合）			50%			28%			22%		
	能神	発揮した力（のべ）		31	21	2	19	6	9	10	4	7	109
		（割合）	4.18	28%	19%	2%	17%	6%	8%	9%	4%	6%	
		（割合）			50%			31%			19%		
	江津	発揮した力（のべ）		17	8	0	6	4	10	8	6	7	66
		（割合）	4.32	26%	12%	0%	9%	6%	15%	12%	9%	11%	
		（割合）			38%			30%			32%		
四万	発揮した力（のべ）		15	18	0	7	10	3	7	1	3	64	
	（割合）	3.93	23%	28%	0%	11%	16%	5%	11%	2%	5%		
	（割合）			52%			31%			17%			
温泉津	発揮した力（のべ）		20	13	0	8	1	9	2	0	0	53	
	（割合）	3.93	38%	25%	0%	15%	2%	17%	4%	0%	0%		
	（割合）			62%			34%			4%			

今回の取り組みでは、日々の日報で、学生の日々の感情を把握するために、「モチベーション」を、また「発揮した力（コンピテンシー）」を記録させた。その結果を派遣先別にみると、井筒楼は、平均モチベーションが最も高かった（報酬を得られるかどうかは未定の状態での結果）。また、発揮した力で特徴的だったのは、他の派遣先では見られない「統率力」を比較的発揮していた点である。統率力は事前測定では平均して低く、学生の弱みのひとつであったが、学生だけで運営するという経験により高まったと想定できる。

また、有給組は「行動持続力」を発揮しているが、この要素も比較的学生の持つ弱みの要素のひとつである。さらに、高齢者の自治会に向けイベント実施の説得を行い、実施にこぎつけた江津組が発揮している「課題発見力」「計画立案力」も弱みの要素であり、弱みの要素を発揮したケースではモチベーションが高まる傾向が見られた。

一方で、「親和力」「協働力」「自信創出力」といった比較的平均コンピテンシーの高い、学生の強みを発揮しがちだった「四万」や「温泉津」に関しては、平均モチベーションがやや低めだった。これは、参加した学生も社会的スキルが一定程度ついている3・4年生と高学年であったことに加えて、単純労働の多い業務であったことが影響していると思われる。同様に単純労働の多かった「隠岐」は低学年の2年生が初めて体験するインターンシップであったことから、それよりは高めのモチベーションとなったと想定できる。

今回の取り組みでは、学生だけに運営を委ねる井筒楼方式が、旅館業の労働生産性向上に一定程度寄与すること、及び、学生の弱みのひとつである統率力を高める効果があり、学生のモチベーションにも寄与することが明らかになった。一方、単純労働のようなインターンシップの場合は、社会的スキルが全般的にまだ低い低学年学生にふさわしく、高学年学生には、弱みを補完し、高めるプログラムが効果的であることも推測できた。

本論は、こうした実験的取り組みを試みた記録に過ぎず、今後継続的な観察とデータ収集が必要であり、引き続き、発展的ケースの試行に努めたい。

(いかに たかお・高崎経済大学地域政策学部教授)

註

- 1 FLはFood and Laborの略で、FLコストは食材・飲料等原価と人件費を合算した費用のこと。
- 2 社会人基礎力テストは(株)リアセックのPROGテスト(コンピテンシーテスト)を採用した。
- 3 Rev.PARとはRevenue Per Available Roomの略で全館の有効客室における平均単価を表す。

謝辞

本研究は、JSPS科研費JP18K11843の助成を受けたものである。

参考文献

- 日本旅館協会(2020)『令和元年度版(平成30年度財務諸表より)営業状況等統計調査』日本旅館協会
厚生労働省(2018)『賃金構造基本調査』
山口敦史(2020)『宿泊業における生産性向上—before/with/afterコロナ期の現状と課題』第2回サービス産業×生産性研究会資料5、経済産業省
大野正人(2019)『ホテル・旅館のビジネスモデル』現代図書
田中智麻(2020)『地方創生インターンシップを推進するための要件と課題—観光事業者での地域人材育成プログラムの実証から—』観光研究31巻2号、日本観光研究学会
藤澤広美、原口恭彦(2019)『大学生の進路選択自己効力感と学習の関連—社会的スキルの媒介効果に着目して—』キャリア教育研究、日本キャリア教育学会