

2022年3月22日

## サービス業の働き方のコレカラは

### IT化・技術革新×マインドセットの制度化がポイント

ジョブズリサーチセンター、ホットペッパービューティーアカデミー、ホットペッパーグルメ外食総研、じゃらんリサーチセンター、リクルートブライダル総研による協働セミナー開催

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、保有する様々なサービス（就職、結婚、進学、住宅、自動車、旅行、飲食、美容、業務・経営支援など）を領域横断で俯瞰し、社会の変化をつかみ、問題提起や提言を通じてより良い未来へ貢献していきたいと考えています。本日、ジョブズリサーチセンターのデータをもとに、美容、飲食、旅行、ブライダル領域の業界特有の人材に関する課題を解決している事例のご紹介、「サービス業の働き方のコレカラと進化」をテーマとしたディスカッションをリクルートの記者向けセミナー『コレカラ会議』にて実施し、サービス業の働き方のコレカラを進化させるためのポイントを発表いたしましたので、その内容をご報告させていただきます。

#### サービス業の働き方の現状

#### 採用担当者などに聞いた人手不足感の変化



出典：株式会社リクルート ジョブズコミュニティレポート 2021年12月号（2021年12月）

ジョブズリサーチセンターが、企業向け情報サイト「人材インフォ」のメールマガジン会員に対して、実施したアンケート調査のデータによると、人手不足を感じている企業担当者は、2020年6月と2021年11月を比較すると大きく増加しており、コロナ禍前の数値に近くなってきています。

#### 人手不足を改善するには

厚生労働省のデータ（出典：厚生労働省「令和2年雇用動向調査」（2021年））によると、産業別の入職率と離職率は、宿泊と飲食は離職率が入職率を上回る数字が出ています。また、ジョブズリサーチセンターの「特定業種に関する調査2019」（「業界別レポート 働く人と職場2019」）によると、「ホテル・旅館」「居酒屋

屋」「ファストフード」の仕事をしたくないと回答した人にその理由を聞いてみたところ、共通して多いのは労働負荷となっています。

### その仕事をしたくない理由 Top10

共通して多いのは  
「労働負荷（体力、時間休日）」

ホテル・旅館		居酒屋		ファストフード		
1	仕事が多い	74.5	1	仕事内容が体力的にきつい	77.0	
2	休日が少ない	74.0	2	時間的、肉体的に負担が大きい	75.5	
2	仕事内容が体力的にきつい	74.0	3	休日が少ない	70.5	
4	残業が多い	71.5	4	仕事が多い	65.0	
5	勤務時間が長い	70.5	5	給与、報酬が低い	64.0	
6	時間的、肉体的に負担が大きい	66.5	6	不安定な産業のようだから	61.0	
7	通勤時間が長い	60.0	7	残業が多い	60.5	
8	仕事の責任が重い	57.0	8	不安定な就業形態のようだから	60.0	
9	交通の便が悪い	54.5	9	勤務時間が長い	57.5	
10	給与、報酬が低い	54.0	9	不安定な給与形態のようだから	57.5	
				10	一時的に就いた仕事	57.0

青緑文字＝負荷（体力、時間休日）

出典：株式会社リクルート「特定産業に関する調査2019」（「業界別レポート 働く人と職場2019」）（2019年）

### 従業員の労働負荷などを考慮。業界別の最新の取り組み

ジョブズリサーチセンターのセンター長宇佐川は「サービス業においてコロナ禍でも人手不足に対する課題感は年々増加している。改善するには働く人に注目し、ES(従業員満足度)を上げることが課題となる」と語ります。そこで、リクルートの美容、飲食、旅行、ブライダル領域より、ES(従業員満足度)を上げることに取り組んでいる事例を紹介。領域を超えて活用できるナレッジを共有しました。

#### ▶美容領域事例

## CASE 1 美容業界の働き方改革の先進事例

オリガミ・キャリアデザイン さま  
(徳島県)

#### 業界の背景課題

- ・離職率が高く、慢性的な人手不足。特に結婚・出産を機に退職するケースが多い  
※「休眠美容師」は従事者の約1.4倍存在しているが、復職しているケースは少ない
- ・キャリアパスが画一的で多様性が低い

#### 取り組み概要

- ◇「**スモールDX**」による生産性アップを実現
  - ・動画活用・鏡面のデジタル化で店販強化
  - ・従業員には、PC・スマートウォッチを配布し、スプレッドシートの活用で業務効率化
- ◇多様なキャリアパスによる定着率のアップ
  - ・美容室をプラットフォームとしながら、ブライダル・動画など**他事業を並行して行う**ことで、さまざまな働き方が選べる
- ◇**ダイナミックプライシング**による集客コントロール
  - 平日・朝・時季・曜日・時間帯で分けた5つのプライシングで市場のニーズをコントロール



#### 成果

- ・ママ美容師でも働きやすい環境に  
(17時退社・土日祝が休みになる働き方が可能となり、産休・育休後の復帰の後押しもできる)
- ・多様なキャリアパスで離職減&採用応募増

#### ナレッジ

- ・DX活用による**生産性向上**で、**やりがい&給与UPを実現**できる

#### ▶飲食領域事例

## CASE 2 飲食業界の働き方改革の先進事例

### 業界の背景課題

- ・コロナ禍における、時短営業要請や酒類提供制限など、都度対応する必要あり
- ・自粛要請解除後の外食需要増に合わせて、シフトコントロールするなど、限られた人材を効果的に活用することが課題

### 取り組み概要

- ◇デジタルツールの導入による、店舗オペレーションの変革
- ・「セルフオーダー」システムの導入により、作業の手を止めて、注文を取るといった業務を削減

### 成果

- ・従業員がさまざまなことを学べ、成長感を得られるように
- ・セルフオーダーの導入により運営スタッフは5人→2~3人で可能に。スタッフの業務に余裕が生まれ、接客・調理の両方を担当できる体制へと変更。テイクアウトやデリバリー対応時間も捻出できるように。
- ・飲食業未経験者や接客が苦手な方でも採用できそうと、未経験者の採用にも意欲的に。
- ・CX（顧客体験価値）につながる、人ならではのおもてなしの時間を創出
- ・お客さまとの何気ない会話や、テイクアウトやデリバリー商品に一言お礼を加える手間をかけられるように。
- ・来店の動機付けとなるサプライズ企画の仕込み時間を業務中に行えるように。

## モンスタービーフさま（東京都）



### ナレッジ

DXの活用により、EX（従業員体験価値）が向上  
従業員にとってもさまざまなことを学べる  
体験価値が上がることでモチベーションUPに

## 美容領域、飲食領域の事例から見えたナレッジ

美容領域の事例では、スマートウォッチ・PC配布を行い勤怠の管理をオンラインで行うなど、デジタル活用により生産性を向上していました。飲食領域の事例では、セルフオーダーを導入。2領域とも、DXの推進により余白の時間を作り出し、本来やりたかったサービスができるようになったり、従業員に新たな仕事の機会を創出したりと新制度や体制を構築しています。

## ▶旅行領域事例

## CASE 3 旅行業界の働き方改革の先進事例

### 業界の背景課題

- ・ホテル・旅館は24時間365日稼働しており、また勤務時間も長いのが特徴。
- ・サービス残業・休日出勤対応が定常化しやすく、「長時間労働が是」とされる風土も。
- ・結婚、出産、育児等のライフイベントにより、離職となるケースも高い状況がある。

### 取り組み概要

- ◇サービス残業の防止
- ・サービス残業は全面禁止。時間外は精算を徹底。上司からの依頼も、社員の自発的実施も認めない。
- ・行った場合は降格を含む処分、人事評価にも影響。「サービス残業定期確認調査」を実施。
- ◇20代での前倒しのキャリア形成
- ・特に女性はライフイベント(第一子出産)までに、早期キャリア形成することが重要と考え、マルチタスクやジョブローテーションを実施。産育休復帰後の職務の選択肢を複数確保できるように。
- ◇テレワークの導入
- ・2020年3月から開始。宿泊営業や人事などの強化部署で、50%以上のメンバーが月1回以上実施。
- ・シェフなどホテル内で勤務する必要のある職種であっても浸透中。

### 成果

- ・京都府の宿泊業で初めて「新ダイバーシティ100選」「くるみん認定」を取得
- ・女性が辞めず、育休復帰もほぼ100%。
- ・女性管理職が0人→女性役員や総支配人を輩出。女性管理職比率20%。
- ・人事異動を「ステップアップのための経験」とポジティブに捉える従業員の増加。

## 京阪ホテルズ&リゾートさま (京都府)



### ナレッジ

「働きやすさ」と「働きがい」を両立させるため、  
キャリアパスを多様化させることで、女性リーダー増加

## ▶ブライダル領域事例

## 4 ブライダル業界の働き方改革の先進事例

テイクアンドギヴ・ニーズ さま  
(東京都)

### 業界の背景課題

女性が多い一方で、土日稼働が必須の業界であるため、結婚・出産後の両立が難しく、人材が定着がしなかった。一方で、顧客年齢層の広がりやニーズの多様化に対応し、キャリアを積み質の高いサービスを提供できる人材ニーズが高まっている。

### 取り組み概要

#### ◇育児と両立できる働き方のレパートリーの提供

- ・副社員制度（土日いずれかのお休み取得、月の担当数など業務条件を調整可）
- ・フリーウェディングプランナー制度  
（業務委託へ切り替えて業務量調整。独立ダンドリ支援、発注本数保証など）
- ・フレックス勤務（コアタイムなし）
- ・エリア限定社員（一定エリアを超える転勤なし）
- ・DX化による業務効率化（リマインドメールの自動化、準備段取りの説明動画etc）

#### ◇多様なキャリア形成をサポート

- ・目指す成長に向けて幅広く職種を経験できる「総合職」と、スペシャリストを目指す「専門職」の切り替えを可能に。
- ・社外留職制度（専門学校講師やデジタル戦略など、他業界への希望出向）

### 成果

- ・退職率の改善（5年間で6ポイント改善）

### ナレッジ

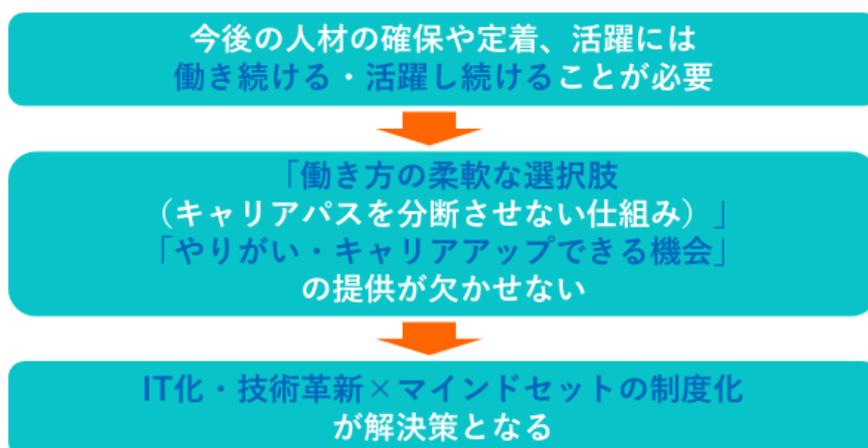
「多様な働き方が選べる体制づくり」を軸に、システムなどによる生産性UPと制度面でのキャリア支援を実施



### 旅行領域、ブライダル領域から見えたナレッジ

旅行領域の事例では、20代での前倒しのキャリア育成やテレワークの導入など体制を整備し女性リーダーを輩出しています。また、ブライダル領域の事例では、ママと仕事との両立可能な制度、環境の整備を行っています。2領域の事例とも、制度化により、働く人のマインドセットを変え、従業員の多様な働き方を選択可能にしています。

<サービス業の働き方のコレカラ>の進化のキーワードは「IT化・技術革新×マインドセットの制度化」



4つの領域の先進的な取り組み事例から、今後の人材の確保、定着、活躍促進のためには、「働き続けること」と「活躍し続けること」の環境づくりが必要。そのためには「働き方の柔軟な選択肢」と「やりがい・キャリアアップできる機会」の提供が不可欠であることが見えてきました。また、サービス業事業者が従業員にこの2つを提供するためには「IT化・技術革新」×「マインドセットの制度化」の推進が重要であることも見えてきました。「働き続ける」、「活躍し続ける」ことのできる職場環境が整備されることで、ES(従業員満足

度)が高まり、従業員のパフォーマンスや提供サービスが向上することで、CS(顧客満足度)の高まり、そして業績向上につながるサイクルが生まれると考えられます。

より詳しい内容やその他事例は、こちらの発表資料をご覧ください。

[https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20220322\\_company\\_02.pdf](https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20220322_company_02.pdf)

#### 【調査概要】 ジョブズコミュニティレポート

調査時期：2019年11月19日(金)～11月26日(金)

調査対象：株式会社リクルートが運営する「人材インフォ」メールマガジン会員

調査方法：インターネット上でのアンケートを実施

回収数(有効回答数)：1,197人

調査会社：株式会社リクルート

<https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/JobCommunityReport20211209.pdf>

#### 【調査概要】 特定業種に関する調査 2019 (「業界別レポート 働く人と職場 2019」)

調査時期：2019年3月27日(水)～3月31日(日)

調査対象：20～59歳までの男女(全国)

- －現在、対象業種に従事している人
- －過去に対象業種に従事したことがある人
- －これまで対象業種に従事したことがない、かつ対象業種での就業意向がある人
- －これまで対象業種に従事したことがない、かつ対象業種での就業意向がない人

調査方法：インターネット調査(株式会社クロス・マーケティングのモニター利用)

回収数(有効回答数)：8,000人

調査会社：株式会社クロス・マーケティング

[https://jbrc.recruit.co.jp/data/data20191126\\_1161.html](https://jbrc.recruit.co.jp/data/data20191126_1161.html)

#### 『コレカラ会議』とは

新型コロナウイルス感染症の影響で日常生活が一変してから、私たちはとても長い時間を過ごしています。こんな時だからこそ、一人ひとりが未来に向けて前向きな一歩を踏み出せる日本でありたい。流れに身を任せて未来を待つのではなく、未来へ自ら動き出せる日本でありたい。そのように考え、より良い未来へ貢献する目的で『コレカラ会議』を開催しています。

2009年度から11年間、年に一度開催していた『トレンド予測発表会』では、「変化の兆し」を紐解きながら「近い未来」を発信してきました。しかし2021年、新型コロナウイルス感染症による非連続で変化の激しい日常に面したことから、「日本の未来を良い未来につなげる兆し」の発信である『コレカラ会議』へと進化いたしました。

リクルートは、就職、結婚、進学、住宅、自動車、旅行、飲食、美容、業務・経営支援など様々なサービスを展開しています。その特徴を活かし、領域横断で俯瞰することから社会の変化をつかみ、問題提起や提言を行ってまいります。

## 開催概要

日時	2022年3月22日(火) 14:00~15:00
場所	オンライン開催   Zoom Webinar
主催	株式会社リクルート
ファシリテーター 株式会社リクルート 『ジョブズリサーチセンター』 センター長 宇佐川 邦子 (うさがわ くにこ)	
スピーカー 美容領域 株式会社リクルート 『ホットペッパービューティーアカデミー』 アカデミー長 千葉 智之 (ちば ともゆき)	
飲食領域 株式会社リクルート 『ホットペッパーグルメ外食総研』 エヴァンジェリスト 竹田 クニ (たけだ くに)	
旅行領域 株式会社リクルート 『じゃらんリサーチセンター』 主席研究員 北嶋 緒里恵 (きたじま おりえ)	
ブライダル領域 株式会社リクルート 『リクルートブライダル総研』 研究員 金井 良子 (かない よしこ)	

### リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人一人のライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、メディア&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、4万6,000人以上の従業員とともに、60を超える国・地域で事業を展開しています。2020年度の売上収益は2兆2,693億円、海外売上比率は約45%になります。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人一人が輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここがない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/>

リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>