



長時間労働の  
抑制

生産性を高める  
業務体制・仕事の  
進め方

III

働き方・休み方改革 企業事例

株式会社あぶらや燈千

所在地	長野県
業種	宿泊業、飲食サービス業
事業内容	旅館 ブルワリー運営
社員数	30~99人 (時点:2023年11月2日)



- マルチタスク化による業務効率化に加えて、スキルマップによる社員のスキルレベルの可視化および人事評価制度の見直し、PDCA サイクルによる人材育成を実施
- 新たな市場開拓や宿泊客の満足度向上、いわゆる中抜け勤務の廃止を目的として日帰り観光複合施設をオープン
- 客室数ではなく稼働人員ベースによる予約数制御と閑散期の週2回の休館日設定による働き方改革を実現

取組の変遷





### ◆サービスの見直しと客単価向上のための工夫

以前は夕食の開始時間を17時30分とし、30分刻みで4枠設けていたが、仲居の休憩取得が難しいことや、特に焼き物など、都度発生する調理への対応の煩雑さが課題であったため、18時と19時の2枠に変更した。これにより、18時枠の食事の片づけを内務部スタッフが担当し、仲居は引き続き19時枠の接客に対応するという分業体制を確立し、残業時間を削減することができた。

また、コロナ禍前は、土曜日の満室を基準にしたシフトを組んでいた。すなわち、全部屋が1泊2食の予約で満室になった場合にも対応できるシフトを組んでいたが、現在は、1泊2食の予約は当日出勤する人員数ベースで受けられる室数に絞り、残りの客室については朝食のみで予約を受け付けることとしている。

ただし、土曜日を1泊2食予約で満室にしない場合は収益への影響が大きいため、社員の接客力向上や設備投資により宿泊客へのサービスの質を向上し、それに応じた宿泊料金を設定するようにしている。客室の稼働率を下げても単価を上げることが、旅館業が最も収益を上げられる方法であると考えており、上質なサービスの提供に向けた取組は、宿泊客に対してよりよいサービスを提供したいと考えている社員のモチベーション向上にもつながる。

2022年10月にオープンした、クラフトビール醸造所や完全個室の温泉等を備えた新たな日帰り観光複合施設は、近隣地域からの来訪者を含めた新たな市場の開拓による観光消費の増加や、連泊する宿泊客の満足度向上を狙いとしたものである。

さらに、いわゆる中抜け勤務（ここではチェックアウトから次のチェックインの間の時間帯に、数時間の休憩時間を設ける勤務形態を指す。以下同様）の廃止による働き方改革も、日帰り観光複合施設設置の狙いの一つとしている。これまでは、最初の出勤時間から最後の退勤時間までの拘束時間が長くと、社員のライフスタイル構築への負荷がかかることが課題になっていた。

中抜けの時間帯を清掃等の既存業務に充てると、すでに清掃担当がいる中で人員の余剰が発生してしまうが、間の時間を観光複合施設での仕事に充て、そのまま退勤してもらうことで、2交代制への移行に取り組んでいる。

なお、コロナ禍前にも中抜け勤務の廃止に取り組んだことがある。その際には派遣社員を活用し、人員を1.5～1.6倍にして2交代制としていたが、コロナ禍で売上が大きく減少したため、直接雇用の社員だけで体制を構築できるように中抜け勤務を復活させた。しかし、社員にとっても経営的にも非効率な働き方であるため、再び廃止したいと考えている。

### ◆休館日(週2日)の設定

2023年4月から、主に毎週水・木曜日の2日を休館日としており、合計で年間85日が休館日になる。休館日のうち、月に1日は全社員会議の開催日にしているが、残りの休館日は休日であり、シフトによる休日を加算すると、年間所定休日数は105日になる。

前述のとおり、コロナ禍前は、土曜日の満室を基準にしてシフトを組んでいたが、そのためには人員が多く必要になり、社員は休みにくく、人件費の面でも経営を圧迫する要因になっていた。また、毎日営業していると、宿泊日直前に予約が入ることもあり、人員の調整が難しい面もあった。休館日を設定することで、それらの課題が軽減されたことに加えて、固定された休日ができることで、社員もプライベートの予定を立てやすくなった。

休館日を利用した月に1回の全社員会議では、代表からのメッセージの発信に加えて、各部署におけるスキルマップの進捗状況の確認や、業務改善に関する議論を行っている。旅館業では他の業種と異なり、社員が普段から同じフロアで仕事をしているわけではない

め、全社員が一堂に会する機会を設けることで、代表の思いや考えを社員全員に伝えるとともに、部署間のつながりや社員間の横のつながりを維持し、関係を良好に保つことにもつながっている。

#### ◆人事評価制度の見直しとPDCAサイクルの導入

コロナ後の2021年に、人事評価制度についても見直しを行った。それまでは、職能に対する評価のウェイトが大きく、スキルマップに給与を対応させていたが、それではチームワークに課題があっても、個人としては高い評価になる可能性がある。旅館業ではチームワークが非常に重要であり、よりよいチームワークに貢献している社員も評価されるべきであるため、スキルに加えて、行動特性(コンピテンシー)を評価に反映することとした。

また、人材育成の観点で、PDCAサイクルを導入した。全社目標に加えて、部署別の目標、個人別の目標をそれぞれ定め、毎月の全社員会議で、個人レベルまで進捗状況を確認している。

#### ◆ITツールの導入による省力化

ITによる業務効率化が図れる作業については、積極的にツールの導入を進めている。

例えば、チェックインは、以前は宿泊客が手書きした内容をあらためて入力していたが、スマートチェックインの導入により、入力作業を削減した。また、レストランは、全室個室で、以前は都度オーダーを取りに行かなければならなかったが、POSオーダーシステムを導入し、各室からセルフオーダーができるようにしたことで、その手間が大きく削減された。

## 取組の成果・展望

企業理念として「社員の幸福実現」を掲げており、生産性向上と社員の満足度向上の両方が実現できるよう、日々業務の見直しを行っている。若手社員との個別面談でもポジティブなコメントをもらうことも多く、旅館業としてはかなり働きやすい環境を創出できていると考えている。

一方で、業界全体の課題として、旅館業はキャリアアップの道筋が見えにくいという面がある。人事評価制度については見直し、定着してきたところだが、次はキャリアアップのための制度を確立していきたいと考えている。

現状では「セクションリーダー」「経営企画」「支配人」「社内講師」等、全部で7つのキャリアコースを設けており、新卒入社の場合、入社3年目で自身の今後のキャリアの方向性を考える機会を設けている。担当できる仕事が増えると、やりたい仕事が変わってくることも考えられるため、その段階での本人の希望をキャッチし、それに沿った仕事ができる環境を提供することが、キャリアアップにも離職防止にも非常に重要であると考えている。

年間所定休日数は旅館業の中ではかなり多いほうだが、一方で年次有給休暇の取得率は向上の余地があると考えている。今後も残業削減に取り組み、年次有給休暇の取得日数を増やしていかなければ、観光業で働きたいと考える人がいなくなってしまう。人と接する仕事をしたくても、勤務時間が不規則で休みも取れないという理由で他業種に人材が流れてしまうのは、非常に残念なことであると考えているため、そのようなイメージを払拭するためにも、引き続き取組を進めていきたい。