

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

業務の繁忙に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

株式会社綿善

所在地 京都府

社員数 29人以下（時点：2022年11月8日）

業種 宿泊業，飲食サービス業

事業内容 旅館



- 業務効率化やマルチタスク化、ICT活用等の様々な取組を通じて、働きやすい職場環境を実現
- 年間休日を83日から105日へ増加させるとともに、公休とあわせて最大14日の連続休暇も取得可能に
- 業界全体では人手不足が深刻であるにもかかわらず、求人に対して安定した応募があり、離職率も低下。持続可能な働き方により好循環を達成

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

働き方改革を開始したのは、現在の女将が、それまで勤めていた銀行を退職して当社に入社した2011年からである。当時は年間休日が83日と、週に1.5日程度の休みしかとれない働き方が当たり前となっていた。他業界と比べて休日が少ないことに非常に驚き、まずは休日を増やす必要があると考えたことが取組のきっかけとなった。

ただ、職場環境を改善しようとしても、それまでの経営方針を急に大きく変えることは難しく、長い時間をかけて少しずつ取組を進めてきた。旅館業の生産性向上に向けたモデル事業の実施やスタッフのマルチタスク化、社内連絡用個人端末の導入等を通じて、職場環境の改善に取り組み、ようやく2019年4月より年間休日105日を実現することができた。

● 主な取組内容

モデル事業を通じた業務効率化の推進

2015年に現在の女将が若女将になった頃、日本旅館協会と観光庁等が連携し、旅館業の生産性向上に向けたモデル事業を実施することになった。当時から人手不足が深刻で、長時間労働の抑制や待遇改善により、人材の定着・生産性向上を図る必要があるという課題があった。そのための取組を行うモデル旅館の一つに、当社が選出された。

まずは、各部門から1~2人ずつメンバーが集まり、経営陣とともに業務効率の向上策について話し合った。そこで、各部門の業務を全て棚卸し、その業務は本当に必要か、意味があるものなのかについて、全スタッフにヒアリングを行った。その後、全員が参加する会議で意見を聞いて、全員が不要と納得した業務・サービスについては廃止することとした。

また、業務改善に取り組むにあたって5つの改善項目を設け、各項目にリーダーを任命して改善を積み重ねた。そうすることで小さな成功体験が喜びになり、働きやすい職場環境を作っていこうという風土醸成につながった。

スタッフのマルチタスク化

以前はフロント、客室、調理の3つの部門ごとに担当者が分かれており、各部門の業務は完全に縦割りで管理されていた。他部門の状況や立場を想像することが難しく、互いに不満を感じやすい状況にあったことや、業務負担の偏りを解消するため、2018年にスタッフのマルチタスク化に取り組んだ。全スタッフが入社時から各部門をローテーションで担当するようにしたことにより、各部門の業務内容を理解し、他部門が忙しいタイミングなどを想像できるようになった。求人の際も、旅館内の様々な業務に携わることから、接客以外の仕事も含む「サービススタッフ」と

いう名称を掲げるようにした。その結果、部門の垣根を越えて協力し合える関係が構築できるようになった。

ただ、旅館はやはり接客がしたくて働いている人が多く、客室係（いわゆる仲居さん）が夕食時には一部洗い場を担当するといったマルチタスク化に対して、当初は「自分は食器を洗うために入社したわけではない」と反発するスタッフもいた。しかし、「マルチタスク化に取り組まないなら、スタッフの休日はこれ以上増やせない」「これからは多能工化に対応できる人を会社として評価する」という姿勢で、会社の方針を具体的に説明しながら取組を進めた。

1人1台の社内連絡用の個人端末の導入

2017年に、館内の各フロアにタブレット端末を1台ずつ設置したが、スタッフが各フロアの客室の状況を確認するためには、一台しかない端末や電話まで戻ったり、実際にそのフロアを見に行ったりする必要があり、非常に煩雑であった。できるだけ費用をかけない効率化の方法を検討した結果、1人1台、社内連絡用の個人端末を導入することとした。

全スタッフが個人端末を手元に持つようになると、どこにいても即座に情報共有ができ、宿泊客が到着したら手際のスタッフが対応するなど、業務を効率的に進められるようになった。細かなマニュアルがなくても比較的スムーズに使うことができ、スタッフにも喜ばれた。

また、同時期に館内防犯カメラを導入し、スタッフの居場所やフロアごとの繁忙状況を一目でわかるようにした。全体を把握できるフロントでカメラの映像を確認し、各フロアの状況を踏まえて個人端末でヘルプを要請するなど、効率のよい人員配置を指示できるようになった。

年間休日の増加

年間休日の増加に向けては、各部署で全ての業務を一日の時系列で洗い出し、それを一覧表にして、その業務が具体的にどのようにお客様への価値に繋がっているのかを検証した。そうして無駄な業務は全て廃止した上で、部署ごとに忙しい時間とそうでない時間を見える化し、部署間で協力体制を組める仕組みづくりにも取り組んだ。

このほか、生産性向上に向けた業務改善やマルチタスク化、ICT活用等、働き方改革は着実に進めていたが、女将が2011年に入社した当時から課題と考えていた年間休日の増加を実現するためには、女将の父（前社長）をはじめ、当時の経営陣を説得する必要があった。年間休日を増やす方策検討のためのプロジェクトチームを設けたほか、業務改善によって人件費を抑えつつ、年間休日を増やした場合のシミュレーションを行って説得の材料とした。2018年に女将の夫（現社長）が銀行を退職して当社に入社し、強力な助っ人となったことも大きかった。

ただ、取組を進める過程ではスタッフと考え方の違いで対立するなど、苦勞も少なくなかった。最大の山場は、スタッフの約2割が改革に反発してほぼ一斉に退職した時である。働き方改革を進め、年間休日を増やすためには、スタッフに求められる役割やICTの活用等、従来の働き方を変えていかざるを得ない部分も少なからずあったが、そうした点に抵抗感があるスタッフがいたことも事実である。京都の観光客が大幅に増加していた中での一斉退職だったため、当時は先が見えない状況となった。残ったメンバーと危機を乗り越えたことで、今につながる働きやすい職場整備が進んだと考えている。

●取組の成果・展望

こうした取組の成果として、2019年4月より、年間休日を従前より22日（83日から105日）増やすことができた。また、スタッフの誰かが体調不良などで休んでも、業務が滞りなく行える体制が構築できるようになった。連続休暇についても、以前は3連休程度を複数回取得する形だったが、現在は年次有給休暇と公休を組み合わせで最長14連休を取得できるようになっている。あまり長く休み過ぎると仕事に戻りにくいという理由で、5連休を年に複数回取得する人もいる。

さらに、男性のスタッフで育児休業を約1か月取得した人もいる。支配人クラスの番頭だったため、宿泊業や管理職でも、長期の休業を取得できるという認識が広がった。女性スタッフは、以前は結婚・妊娠の時点で退職を考える風潮があったが、現在はライフイベントを経ても産休や育児休業をしっかりと取得し、職場に復帰している。今後は、家庭の事情によって必要な場合には休みが取れる環境を用意する一方で、周囲でカバーしてくれるスタッフに対しては、そのことをプラスに評価し、スタッフ間で不公平感が出ないようにすることにも取り組んでいきたい。

業界全体では人手不足が最大の課題だが、当社は正社員の応募が継続的にあり、人員に余裕がある状況である。離職率も低下し、持続可能な働き方への転換により好循環が生まれている。学生インターンシップも年間20~30人程度受け入れており、実績ができたことで、学校とのパイプもできた。また、外国人のスタッフは6人採用している。

少子化が進む中、将来に向けて子どもを産み育てやすい環境を整えることは不可欠と考える。当社の働き方改革の取組もまだまだ途上にあると思う。年間休日105日も決して多いとは思っておらず、今後も取り組むべきことはまだまだあると考えている。