

# 働き方・休み方

## 改善

### ハンドブック

宿泊業 (旅館・ホテル業編)

働く



効率的な働き方を実現し、  
若者にとって魅力ある業界に！

休む



会社

両方イキイキ

人



厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare

# 働き方・休み方 改善 ハンドブック

宿泊業（旅館・ホテル業編）

～効率的な働き方を実現し、  
若者にとって魅力ある業界に！～



## 目次

はじめに .....	2
I. 旅館・ホテル業を取り巻く環境 .....	3
II. 効率的な働き方を実現するための施策 ～ 3つの柱と7つのテーマ ～ .....	6
III. 働き方・休み方 取組施策のポイント ～ 事例とともに ～ .....	7
IV. ピックアップ事例 .....	22



## はじめに

このハンドブックは、旅館・ホテル業において、働き方・休み方を見直して、イキイキと働く人材とともに、効率的な経営を目指したいという方のために作成されたものです。

旅館・ホテル業の皆様の中には、「朝早く、夜遅い」「お休みを取りにくい」「離職者が多く、人材が定着しない」ことを、サービス業として仕方のないことと考えていらっしゃる方もいるでしょう。しかし、そのような中でも、工夫を凝らして、顧客評価を下げることなく働き方・休み方の改善を行い、効率的な経営とメリハリのある働き方を実現している旅館・ホテルもあります。

このハンドブックでは、様々な旅館・ホテルの事例とともに、効率的な働き方を実現するための具体的な取組を解説していきます。

働き方・休み方の改善は、これから旅館・ホテル業界を支える若者の確保・定着や、生産性の向上に悩む旅館・ホテルの経営者の皆様にとっても、大きなメリットのある取組です。

まずは経営者の皆様から働き方・休み方改善の重要性を理解し、自らが率先して、働き方・休み方の見直しに取り組むことで、会社・従業員の双方にメリットのある効率的な働き方を実現しましょう。そして、旅館・ホテル業界を、若者にとって魅力ある業界にしていきましょう。

また、従業員の方にも本ハンドブックを手にとっていただき、自らの働き方・休み方について何かしらの気づきを見つけていただく機会としましょう。



働き方・休み方を見直しによって、従業員の意欲向上・人材の確保・定着に効果が期待できます  
経営者が率先して、「仕事と生活の調和」施策を推進しましょう

# 旅館・ホテル業を取り巻く環境

## 旅館・ホテル業：経営を取り巻く環境

### 旅

旅館・ホテル業界を取り巻く環境は目まぐるしく移り変わっています。格安な料金設定で他業種からの新規参入も増加しており、料金設定が難しい状況にあることや、インターネット予約の増加、団体旅行の減少等、旅行スタイルも以前と様変わりしています。そのため旅館・ホテル業界では従来の宿泊サービスに加え、日帰りサービスの拡充等、サービスの多様化が進展しています。

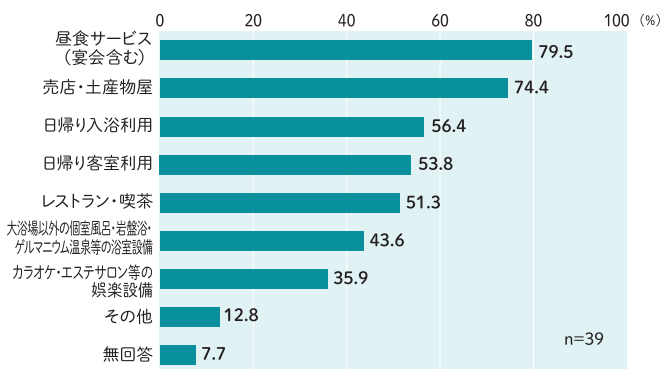
2012年の夏以降、国内旅行は堅調に増加しています。富士山の世界遺産登録、2020年東京オリンピック開催、和食のユネスコ無形遺産登録等、あらためて日本の魅力が再発見される機会も増えており、今後、一層の国内旅行の増加、海外からの観光客の増加に期待がもたれます。特に、海外からの観光客については、2013年末に日本を訪れる訪日外国人が初めて1,000万人を突破し、政府としても、2020年に向けて2,000万人とすることを念頭に、様々な施策をすすめています。

旅館・ホテル業は、若者の力が不可欠な業界です。宿泊業界で働く人のおよそ1/4を、29歳以下の若者が占めており、若者をいかに獲得し、定着させていくかは、旅館・ホテル業の課題となっています。そして、その若者たちの中には、仕事だけではなく生活も重視できる働き方を希望する人が多く増えており、こうした若者の働き方のニーズに応えることが必要となっています。

図表 1

### 提供サービスの多様化

宿泊以外にも、「昼食サービス(宴会含む)」「日帰り入浴利用」「日帰り客室利用」等、多様なサービスを提供する旅館が多くなっている

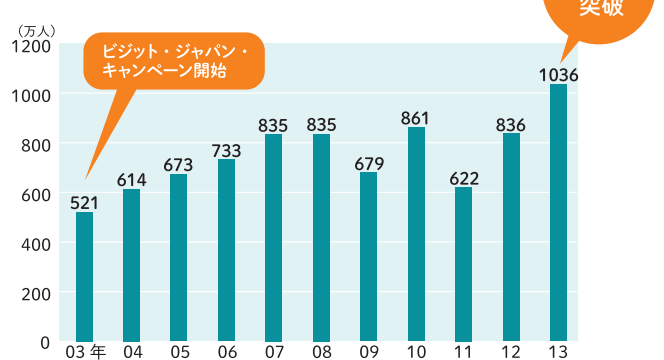


出所：厚生労働省「仕事と生活の調和アンケート調査(旅館業)」(2010年)

図表 2

### 年別訪日外国人旅行者の数

2013年に初めて1,000万人突破

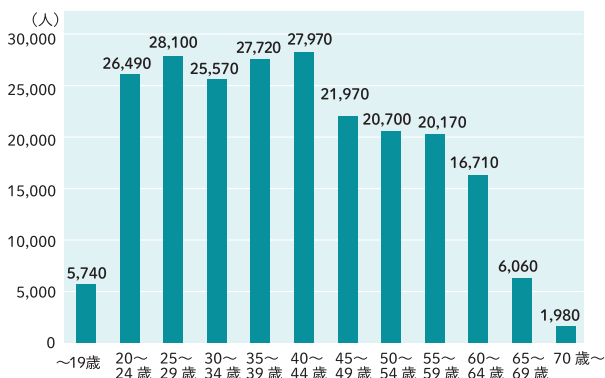


出所：日本政府観光局(JNTO)「報道発表資料平成26年1月17日」2014年1月

図表 3

### 宿泊業界で働く人の年齢構成

旅館・ホテル業では、20代～40代前半の人が多く働いている

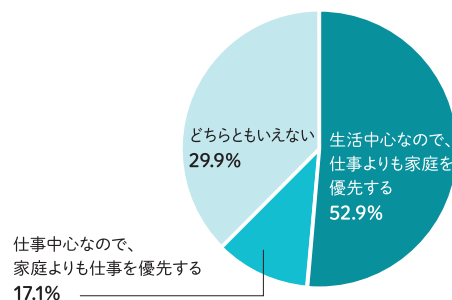


出所：厚生労働省「平成25年賃金基本統計調査」M75宿泊業より

図表 4

### 若者に多い生活重視志向

内閣府が15歳から29歳の若者を対象に実施した調査では、仕事よりも「生活中心」という回答が過半数を占める



出所：内閣府「若者の仕事観や将来像と職業的自立、就労等支援に関する調査 2012年」平成24年版子ども・若者白書より



具

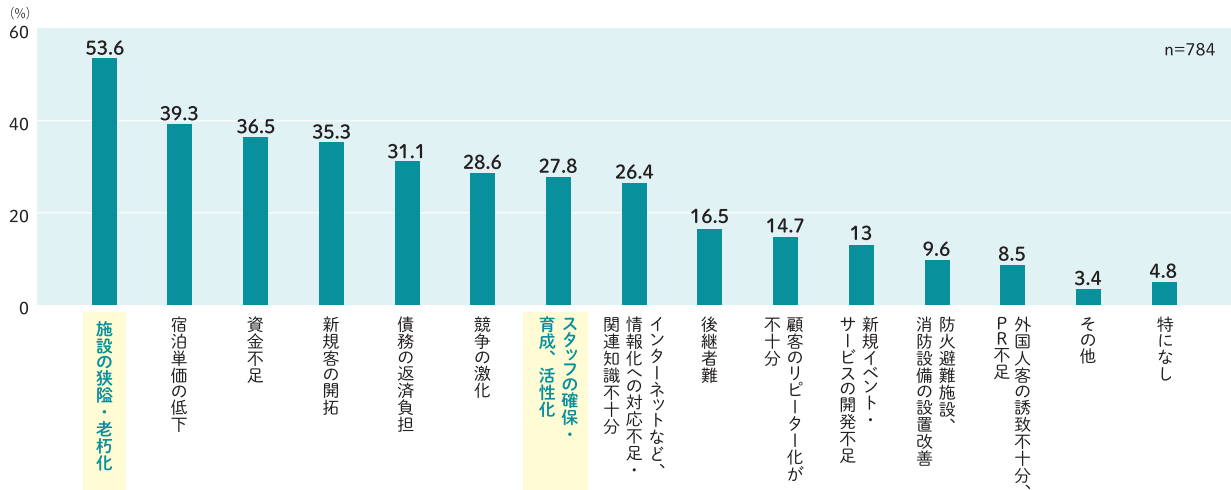
体的な経営課題を見ると、旅館・ホテル業の経営課題としては「施設の狭隘・老朽化」をあげる事業者がもっとも多く、一方で「宿泊単価の低下」、「資金不足」等をあげる事業者も多いことから、投資の必要性を意識しながらも対応が困難な状況がみてとれます。また、「スタッフの確保・育成、活性化」も約3割が課題としており、多くの旅館・ホテルが人材の確保に頭を悩ませていることが伺えます。

一方、消費者に「国内旅行を利用する際に重視すること」を聞いたところ、「宿泊料金」、「立地」、「部屋の内容」、「浴場の内容」、「食事の内容」等が上位にあげられ、コストパフォーマンスの高い施設が望まれていることがわかります。

こうした状況を受け、旅館・ホテル業には、従来以上に高品質なサービスを提供することが期待されています。期待に応えるには、従業員一人ひとりの就業意欲、サービスマインド、スキルを恒常的に高めることが求められます。

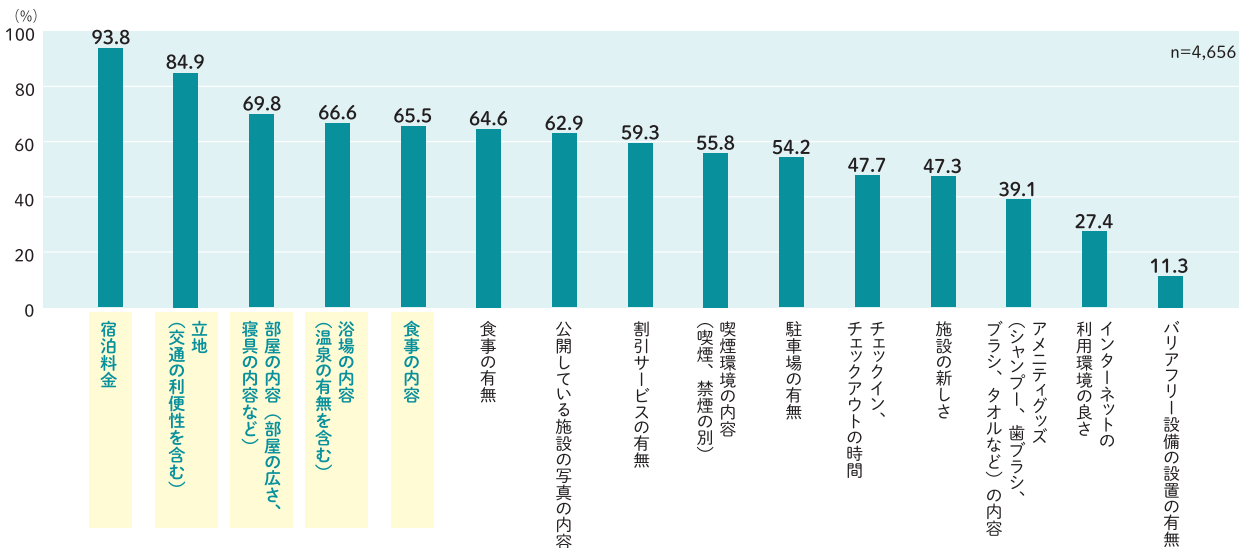
図表 5

旅館業の経営上の課題



図表 6

国内旅行を利用する際に重視すること



(本ページ図表) 出所: 日本政策金融公庫「国内宿泊施設の利用に関する消費者意識と旅館業の経営実態調査」2013年2月

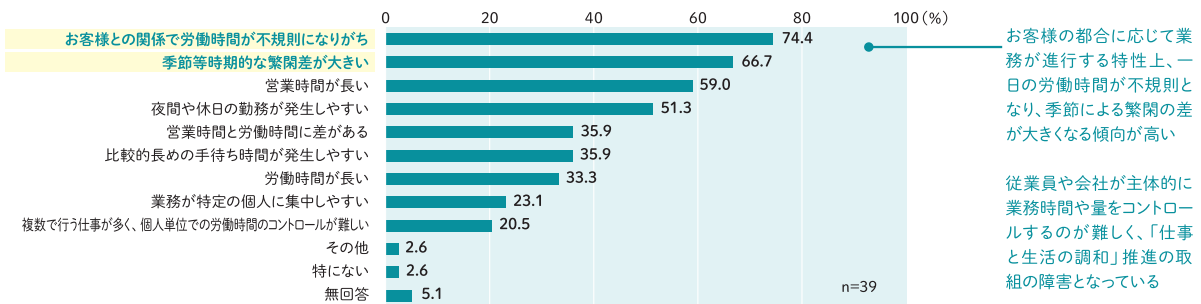
旅館・ホテル業で働く人の声を聞くと、「業界特有の接客スタイル」「少ない休館日」「長い営業時間」等を理由に、若者にとっても厳しい就業環境にあると言われています。また、年次有給休暇の取得率が低いことや、子育てと両立できるような就業時間の設定の難しさも、働き方の課題としてあげられています。しかしながら、「仕事と生活の調和」に関わる国の指針等についての業界内の認知度は高くありません。

従業員にイキイキと意欲的に働いてもらうためにも、経営者が「仕事と生活の調和」を重要な課題として認識し、率先して労務管理や働き方・休み方の見直しに取り組んでいくことが必要とされています。

旅館・ホテルの今後を担う人材を獲得し、サービスマインドやスキルの高い人材を定着させていくためにも、より一層、魅力的な労働環境を整備していく必要があります。

図表 7

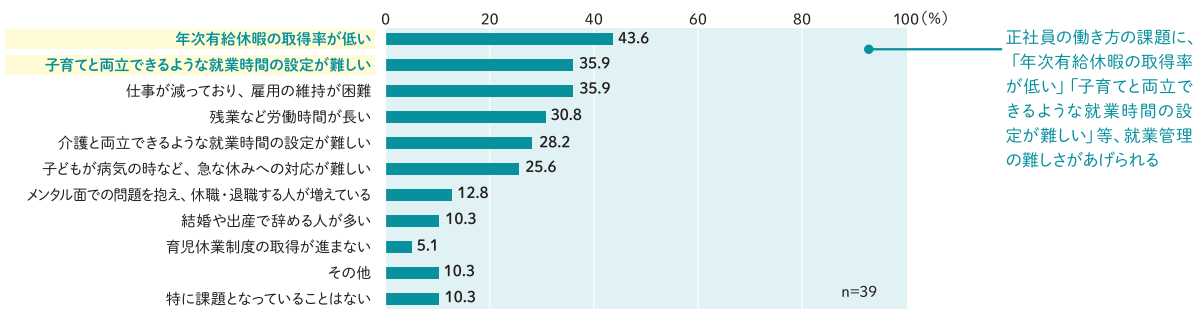
「仕事と生活の調和」推進の障害と考えられる理由



出所：厚生労働省「仕事と生活の調和アンケート調査（旅館業）」（2010年）

図表 8

働き方の課題

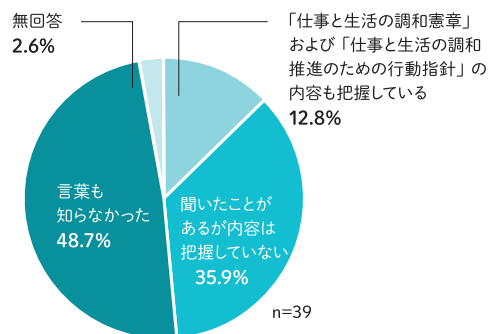


出所：厚生労働省「仕事と生活の調和アンケート調査（旅館業）」（2010年）

図表 9

「仕事と生活の調和」推進の取組状況と浸透状況

「仕事と生活の調和」に関わる国の指針に対する認知度は低い

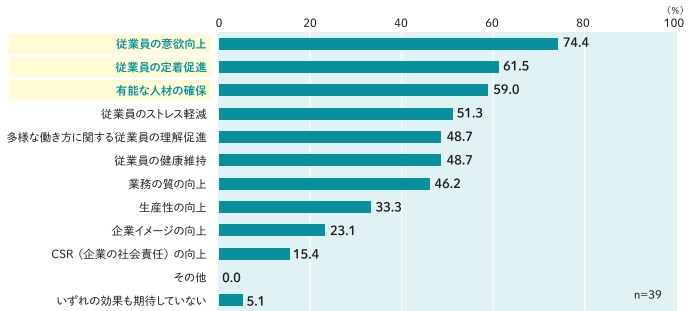


出所：厚生労働省「仕事と生活の調和アンケート調査（旅館業）」（2010年）

図表 10

「仕事と生活の調和推進策」取組に期待する効果

「仕事と生活の調和推進策」の取組により、複数の項目について効果が期待されている



出所：厚生労働省「仕事と生活の調和アンケート調査（旅館業）」（2010年）



# 効率的な働き方を実現するための施策 ～3つの柱と7つのテーマ～

## 施策の柱と取組テーマの選定

**効** 率的な働き方を目指す施策の柱には、「休日の確保」「労働時間の把握と「ムダ」の削減」「働き方・休み方を改善するための環境づくり」の3つがあります。

効率的な働き方を考える際には、どうしても休日と労働時間に考えがいきがちです。しかし、単に休日を増やしたり、残業時間を削減することだけを目的にしてしまうと、現場の仕事に無理が生じ、サービスの「質」の低下や、取組の形骸化が起こり、従業員の負担が増えてしまうことにもなりかねません。このようなことを防ぐためにも、まずは、③「働き方・休み方を改善するための環境づくり」をしっかりと行い、「休める」環境をつくった上で、①「休日の確保」や、②「労働時間の把握と「ムダ」の削減」の取組をすすめることが大切です。

3つの柱の中には、具体的な取組の目標を7つのテーマとして整理しました。まずは自社の現状や問題意識、優先順位をしっかりと把握した上で、全てのテーマを実施することではなく、自社に合ったテーマを従業員の声や経営課題をもとに選定しましょう。

各テーマの中には、これらの目標を実現するための具体的な施策例を記載しています。取組テーマを決めたら、これらの施策例をヒントに、具体的な取組施策を検討しましょう。

効率的な  
働き方の実現



若者にとって  
魅力ある業界に！

### 3つの柱と7つのテーマ

1

#### 休日の確保

##### テーマ1 休日を確実に休む

- 休館日の拡大設定
- 休日を前提としたシフト設定
- 連続休暇の設定推奨 ● ユニークな休暇制度

##### テーマ2 年次有給休暇以下、有給休暇というを取得する

- 有給休暇を取得しやすい職場環境づくり
- 「年次有給休暇の計画的付与制度」の活用
- 有給休暇カレンダーの活用
- 休日+有給休暇で「旅行体験」

2

#### 労働時間の把握と「ムダ」の削減

##### テーマ3 労働時間を把握する

- 労働時間把握の仕組み導入
- 業務ごとの所要時間の記録

##### テーマ4 「ムダ」の削減

- 管理職の教育
- 現場との実態の共有と話し合い
- 残業抑制施策の展開
- 業務繁閑予測に応じたシフト設定
- 1年単位の変形労働時間制の上手な活用

3

#### 働き方・休み方を改善するための環境づくり

##### テーマ5 業務改善

- ムダな業務の削減
- サービスの見直し

##### テーマ6 応援体制の整備

- マルチタスク型人材\*の育成

##### テーマ7 経営改革

- 生産性の向上
- 組織体制の見直し
- 休憩環境の整備

\*ここでは、マルチタスク型人材=複数のタスク(仕事)をこなせる人材のことを意味します



# 働き方・休み方 取組施策のポイント ～事例とともに～

しっかり休んで  
リフレッシュ!

## 1 休日の確保

旅館・ホテル業の皆様の中には、「休日の消化で精一杯で、有給休暇の取得までは難しい」との声もあるかと思えます。しかし、そのような中で、休日を確実に休み、更に有給休暇が取得できる職場になることは、人材を確保する上でも大きなアドバンテージになります。

旅館・ホテル業界は、旅行やサービスが大好きな方が多く集まる業界です。そのような人材の意欲・スキルを向上させ、新たなサービス等のアイデアを生み出すためにも、確実な休暇の取得や、年に数回の連続休暇の取得を推奨し、心身のリフレッシュができるようにしましょう。

### テーマ 1

## 休日を確実に休む

### 休館日の拡大設定

確実に休める日をつくる

- 休館日を現状より拡大設定し、全員が一斉に休日を取得できるようにしましょう。
- 休館すると、水道光熱費の費用削減や館内一斉での修理点検も可能となります。休館日の設定は、従業員だけでなく、旅館・ホテル運営上のメリットも期待できます。

### 休日を前提としたシフト設定

休日を先に決める

- シフト設定の際に、先に各自の休日を決め、それ以外の人員でシフトを組むように工夫しましょう。
- 先に休日を設定することで、シフトを組む現場の管理者や、働く人の間で、与えられた人員で業務を回すよう、工夫を促すメリットも期待できます。

### 連続休暇の設定推奨

旅行ができる連休の設定

- 連続休暇により職場の要員管理に影響を及ぼさないため、個人別に年間の連続休暇計画を定め、管理者が職場ごとに調整しましょう。
- 連続休暇があれば、例えば従業員が他の観光地や宿泊施設の体験をすることなどもできます。このような体験は、働くモチベーションアップにつながるだけでなく、自分の働く旅館の改善アイデアにも反映できます。

### ユニークな休暇制度

休みやすい雰囲気づくり

- 誕生日休暇等、ユニークな休暇制度を設けることで、休日を取得しやすい雰囲気づくりを行いましょう。

## テーマ2

# 有給休暇を取得する

### 有給休暇を取得しやすい職場環境づくり

上司が率先して取得

- 上司が率先して有給休暇を取得することで、職場全体として有給休暇を取得しやすい職場環境をつくりましょう。
- 休日の取得とは別に、「有給休暇の取得率向上」を目標に掲げ、有給休暇を取得する意識を持つよう促しましょう。

### 「年次有給休暇の計画的付与制度」の活用

閑散期に有給休暇付与

- 有給休暇のうち、5日を超える部分については、労使協定によって時季を決めて付与することができます（年次有給休暇の計画的付与制度）。
- この制度を積極的に活用し、閑散期に有給休暇が取得できるようにしましょう。

### 有給休暇カレンダーの活用

自己申告しやすい仕組み

- 各従業員が、年間を通じて有給休暇の取得希望日をカレンダーに記入することで、互いに時季を調整し合いつつ、計画的かつ確実に有給休暇が取得できるようにしましょう。

### 休日+有給休暇で「旅行体験」

休日+有給休暇で旅行

- 休日に有給休暇をプラスして、年に数回はまとまったお休みを取ることを推奨しましょう。
- しっかりと休息を取り、リフレッシュすると同時に、旅行等観光することで、自らお客様の立場になって、サービスのあり方を考えてみることも奨めましょう。

## コラム

### フロントマン 大石さん の場合

大学を卒業しフロントマンとして入社した大石さんは、入社3年目で2週間の有給休暇を取得して、学生の友人とイタリアへ旅行をしました。学生時代から海外旅行が好きだった大石さんですが、日頃忙しい職場の状況を見ていると、まとまった有給休暇を申請することには、躊躇があったそうです。

しかし、社長と女将さんに相談すると、むしろ「ぜひ行ってきなさい!」と背中を押されました。社長も女将さんも、旅館で働く従業員が、旅行体験をすることは自己啓発として大変意義のあることだと考えていました。

実際に旅行に出てみると、学生時代の旅行と違い、行く

## 2週間の有給休暇取得でイタリア旅行へ

つなぎ温泉四季亭 フロントマン 大石さん

先々のホテルやレストランのサービスを体験して、様々な「気づき」があったといいます。

大石さんが、同業の知人に休暇のことを話すと、「よく戻る場所があったね」と冗談を言われますが、貴重な体験をしたと、職場でも好意的に受け止められています。

先日も、日本語も英語もわからない中国からのお客様をお迎えしましたが、旅先で言葉の通じない心細さが理解できたため、親身になったおもてなしができたと感じているそうです。



テーマ 1

休日を確実に休む

- 休館日の拡大設定
- 休日を前提としたシフト設定
- 連続休暇の設定推奨
- ユニークな休暇制度

取組事例



正社員数 18名  
客室数 24室

休館日の設定と社員旅行の実施

年に何日かは休館日を設け、休館日は主に社員旅行に充てている。過去には社員旅行で海外旅行にも行ったことがある。当然、全社員必須ではないので、近年では社員旅行に参加しない者もいる。他の旅館を見て、勉強をしてもらうことを目的に8,000円の補助金を出している。



正社員数 46名  
客室数 28室

1週間の連続休館を含む年間20日間の休館日

休日のうち約20日間を、休館日として設定している。1年を通しての計画ではなく、予約状況を見ながら、1ヶ月前には決定し、周知している。1年に1度は、1週間連続で休館日とし、希望者は慰安旅行に行く。

正社員数 30名  
客室数 34室



休館日の設定が可能な月を固定

過去の宿泊実績等を基に、休館日の設定が可能な月を固定し、予約状況を基に具体的な休館日を設定している。これにより、年6回は休館日を設定することが可能であり、設備のメンテナンス等に充てている。

正社員数 18名  
客室数 16室



休日(年間105日)を前提としたシフト組み

必要人員を漫然とはじき出すのではなく、売上予測から必要な労働投入量を計算し、その逆算でシフトを作ることで、「決められた人数・時間の中でいかに回すか」「厳しいのであれば、どのようにして業務を効率化するか」を社員が自主的に考える仕組みになっている。その際に、休日はしっかりと休むことを前提にシフトを組むため、「休めない」という状況は基本的には発生しない。



正社員数 95名  
系列旅館複数



### 休日を前提としたシフト +月に1回は2連休

モチベーションを保つためには、休みの確保は大切だと考えており、社長からも「しっかり休んでプライベートも充実させるように!」というメッセージが出されている。月に1回は休日を2日続けて取ることを義務付け、また閑散期には繁忙期分の休みをまとめて5-6連休を取得する社員もいる。従業員が休日の希望日を上司に申請し、上司はまずこれに沿って休日を決め、休日を前提としたシフトを組む流れが定着しており、遠慮なく休みを取れる雰囲気ができている。



正社員数 487名  
系列旅館複数

### 従業員の希望に沿った 休日設定+連続取得のススメ

休日のうち、月に3日は、従業員が個々に希望の日を設定することができる。従業員自身も繁閑の状況を見て、忙しい時期には入れないように配慮しているが、比較的希望の日に取得できている。4月、5月、11月、12月初めまでの閑散期には、積極的に連続休暇の取得をすすめており、3日連続で取得する人もいます。



正社員数 25名  
客室数 121室

### 土日を含めた休日を設定

サービス業だから土日に休むのは無理!と初めから決めつけてしまうのではなく、2カ月に1回は所属に関わらず交代で土日に休みを取れるようシフトを組んでいる。GWやお盆休みの繁忙期は難しいが、それ以外は交代で土日に休みを取ることで、従業員がプライベートを充実させ、メリハリのある働き方ができる。

テーマ 2

有給休暇を取得する

- 有給休暇を取得しやすい職場環境づくり
- 「年次有給休暇の計画的付与制度」の活用
- 有給休暇カレンダーの活用
- 休日+有給休暇で「旅行体験」

取組事例



正社員数 487名  
系列旅館複数

管理職への声かけによる  
有給休暇の取得促進

現場の管理職層に声かけをして、閑散期を中心に従業員が有給休暇の取得をしやすい雰囲気づくりを心掛けるように周知している。取組実施前は10%程度であった取得率が数年で20%強にまで上がってきた。3日間の有給休暇と休日2日で連続5日程度の休暇を取得する従業員も出てきた。実家から離れて単身で寮に入っ  
て勤務している従業員も少なくないことから、連続休暇を利用して帰省する目的が多い。今後は、さらに現場の管理職層が仕事の繁閑を見極めながら、業務の無駄をなくし、有給休暇の取りやすい環境づくりに努めていく。



正社員数 66名  
客室数 45室

交代で有給休暇取得

フロントは、予約状況やお客様の動向をよく把握しており、閑散期に自主的に交代で  
有給休暇取得申請をしている。このこ  
とで、有給休暇のほぼ100%取得  
を達成している。



正社員数 149名  
客室数 306室



有給休暇カレンダーの導入

有給休暇のうち、年間6日間を1年の初めに各自申告し、あらかじめカレンダーに入れる形で有給取得を習慣化しようとした。この取組により、有給休暇の  
取得意識が向上した。

正社員数 33名  
客室数 52室



繁閑を見極め、  
遠慮せずに有給休暇取得

仲居は、ベテラン社員が多く、繁閑を見極めながら、個々に有給休暇取得を希望し、ほぼ100%の取得を達成している。閑散期を中心に休むので、業務上問題はない。フロントは、シフト制のチームで仕事をしているためか、遠慮して休みを取れない空気があるため、今後、有給休暇取得を働きかける必要があると感じている。ただし、フロントは休日の前日  
を早番にして、翌日を遅番にすることで、実質的に2日間連続で休めるような工夫をしている。



正社員数 70名  
客室数 74室

3種類の計画的付与制度を導入

有給休暇については3種類の計画的付与制度  
(①春休暇、夏休暇、冬休暇、②誕生日休暇、  
③メモリアル休暇(年度初めに自分の記念  
日を3日設定))を導入し、有給休暇を  
取得しやすい環境づくりを行っ  
ている。

正社員数 144名  
客室数 130室



有給休暇を取得して他施設を体験

当社を初めとする旅行業界には、元々旅行やサービスに対する関心が高い社員が多い。上司が率先して有給休暇  
を取得することで、年間5-10日程度の有給休暇を取得し、海外旅行に行ったり、他のホテルへ宿泊できる環境を作っている。管理部門としても、常日頃、  
有給休暇の取得や連続休暇の取得を推奨するよう、現場の管理者に呼び  
かけている。



ダラダラ仕事をなくし、  
働く / 休むの  
メリハリを!

## 2 労働時間の把握と 「ムダ」の削減

旅館・ホテル業は、「朝早く、夜遅い」イメージがある業界です。しかし、同時に、働く時間の中には、いわゆる「手待ち時間」も長いため、拘束時間は長いものの実際に労働している時間はさほど長くないケースも多々見られます。働く時間を正確に把握し、何にどのくらいの時間がかかっているか?を見ると、ムダな手待ち時間や残業時間等が見えてきます。また、「働くときには働く/休むときには休む」意識を持って、働いている時間と、休憩時間の区分を明確に分けることで、ムダを削減し、「休む」時間をつくることもできます。

効率的なシフトや休憩時間を事前にしっかりと組み、日々の労働時間をきちんと把握して、ムダを削減していくことは、メリハリのある働き方の実現につながります。もちろん、経営者にとっても、より効率的な経営を実現できるなど、様々なメリットがあります。

### テーマ 3

#### 労働時間を把握する

##### 労働時間把握の仕組み導入

##### 労働時間の見える化

- 出退勤を記録する仕組みを導入し、総労働時間を把握しましょう。
- 労働時間を把握する際には、出退勤だけでなく、中抜けの休憩時間も把握し、働いている時間と休憩時間がきちんと区分できるようにしましょう。

##### 業務ごとの所要時間の記録

##### 何に何時間かかっているか?

- どのような業務に何時間かかっているのかを記録し、労働時間の実態を掴むようにしましょう。
- 業務ごとの所要時間を把握すると、自らの業務を改めて見直すこともできます。それによって、業務改善のきっかけとなる「気づき」を得ることも可能です。

### テーマ 4

#### 「ムダ」の削減

##### 管理職の教育

##### 意識と知識

- 部下の労務管理や、労働時間管理のルールについて、まずは管理職を対象に研修等を実施し、「ムダな残業はさせない」、すなわち、 unnecessaryな残業はさせない意識を徹底しましょう。

##### 現場との実態の共有と話し合い

##### 現場による工夫の促進

- 把握した労働時間を現場の管理者にフィードバックすることで、自身の部門における労働時間の実態を管理者に意識してもらうようにし、現場での工夫を促しましょう。
- 残業が多い場合や、必要以上に時間がかかっている業務がある場合には、どのようにしたらより効率的に働けるか?を現場の管理者と一緒に考えるようにしましょう。

##### 残業抑制施策の展開

##### 全社レベルで残業抑制

- 管理部門において、残業が多い者や休みが取れていない者を定期的に洗い出し、本人と上司の両方に状況のヒアリングや注意喚起を行うことで、残業を抑制することができます。
- 各人の月毎の残業上限時間を予め設定し、オーバーしそうな場合には、残業を禁止する等の施策も、残業時間の抑制には効果的です。

## 業務繁閑予測に応じたシフト設定

的確なシフトを予め設定

- 過去のデータ等から業務繁閑を的確に予測し、これに合わせたシフトを予め設定しましょう。
- 突発残業や、直前のシフト変更等はしないように、正確な繁閑予測を心がけましょう。

## 1年単位の变形労働時間制の上手な活用 繁閑に合わせた働き方・休み方の設定

- 1年単位の变形労働時間制を活用し、業務繁閑に合わせて所定労働時間と休日を設定しましょう。
- 1年単位の变形労働時間制を導入することで、繁忙期は必要な休日数に留める代わりに、閑散期には連続休日を含め休日を多めに設定することで、「休める時にはまとめて休む」ことも可能になります。

コラム：1年単位の变形労働時間制 14pへ

### テーマ3

## 労働時間を把握する

- 労働時間把握の仕組み導入
- 業務ごとの所要時間の記録

### 取組事例



正社員数 487名  
系列旅館複数

### ICカードによる労働時間管理の導入

2年前から、すべての従業員がICカードにより、出退勤時刻を記録するようにしている。労働時間見直しの目的と労務管理の事務作業の簡素化を目的に導入した。閑散期の残業時間は少ないが、忙しい時期では60時間程度になることもあった。1年単位の变形労働時間制をとっている部署では、このデータをもとに、月別の就業時間設定の見直しをしている。また、現場のマネジャーが意識的に、繁閑をみて、できるだけムダのないよう従業員の出退勤時間を調整することで、一人一人の従業員の就業時間が長くなりすぎないように気を配っている。また、このシステムはグループ内のすべての施設で導入したため、他の施設に一定期間サポートに行っても、その間の就業状況もまったく同じ状態で把握できるというメリットがある。

正社員数 70名  
客室数 69室



### 曖昧だった労働時間の明確化

これまで、勤務時間や中抜けの休憩時間等を比較的曖昧に管理していたが、労働時間見直しプロジェクトを立ち上げ、入社時間・退社時間・休憩時間を明確にしたシフトをより精緻に組むことで、効率的な働き方の実現を目指している。



正社員数 70名  
客室数 69室

### 労働時間と休暇取得状況を一元的に管理

出勤簿やタイムカードにより日々の労働時間管理と、休暇の取得状況の管理の両方を一体的に管理することで、休日の設定、有給休暇の取得、長時間勤務ゼロを実現している。

## 1年単位の変形労働時間制とは？

1年単位の変形労働時間制とは、業務に繁閑のある事業場において、一定の条件のもとで繁忙期に長い労働時間を設定し、かつ閑散期に短い労働時間を設定することにより、効率的に労働時間を配分し、年間の総労働時間を短縮することを目的にしている制度です。

1年単位の変形労働時間制は、旅館・ホテル業等、季節ごとに業務の繁閑がはっきりしている業種にマッチします。そのような業種で1年単位の変形労働時間制を導入すると、繁忙期に休日を少なくし、その分閑散期に休日を多く設定したり、繁忙期は長め、閑散期に短めの労働時間を設定したりすることができます。結果として、閑散期のムダな手待ち時間を減らしながら、繁忙期の時間外労働時間を減らすことができ、業務の繁閑に沿った労働時間を組むことができます。

1年単位の変形労働時間制では、主に以下のポイントを各社の実態・課題に合わせて検討し、よりムダのない労働時間制度の設計をめざしましょう  
(また、班編成や職制、部署ごとに複数の年変形を導入することも考えられます)。

	企業の実態・課題 例	設定例									
1日あたりの所定労働時間	労働時間管理をなるべく簡単にしたい  繁閑予測に合った細かなシフトを設定したい	1日の所定労働時間を一定にする (例：毎日7時間30分)  繁忙に合わせて1日あたりの労働時間を変動させる (例：月曜日は9時間、火曜日は5時間・・・)									
休日数と1日あたりの労働時間のバランス	より確実な休日取得を目指したい  所定外労働時間(いわゆる残業時間)の短縮を目指したい	1日あたりの所定労働時間を短めにし、休日を少なめにする <small>※ただし、労働日数は対象期間が1年間(365日)の場合は原則280日が限度</small>  1日あたりの所定労働時間を長めにし、休日を多めにする <small>※ただし、労働時間の限度は原則1日10時間 1週間52時間</small>									
対象期間を1年(365日)とした場合の労働時間の上限枠：原則2085.71時間 対象期間を1年(365日)とした場合の労働時間と年間休日日数(例)											
参考	長 ↑	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1日の所定労働時間</th> <th>必要な年間休日日数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8時間00分</td> <td>105日</td> </tr> <tr> <td>7時間45分</td> <td>96日</td> </tr> <tr> <td>7時間30分</td> <td>87日</td> </tr> </tbody> </table>	1日の所定労働時間	必要な年間休日日数	8時間00分	105日	7時間45分	96日	7時間30分	87日	多 ↑
	1日の所定労働時間	必要な年間休日日数									
	8時間00分	105日									
7時間45分	96日										
7時間30分	87日										
短 ↓		少 ↓									
対象期間：1ヶ月を超え1年以内で自由に設定可能	1年を通して休日を割り振りたい企業は・・・  一定の期間ごとに休館日等を設けている企業は・・・	対象期間を1年で設定し、閑散月にまとめて休日を設定する  企業の繁閑や、休館日等に合わせて、1ヶ月を超え、1年以内の期間で設定する									

労働日及び労働日ごとの労働時間の定め方は、対象期間中すべてについて定める方法と、対象期間を1ヶ月以上の区間ごとに区分して、各期間が始まる30日前までに、その期間における労働日及び労働日ごとの労働時間を定め、労働者の過半数で組織する労働組合又は労働者の過半数を代表とする者の同意を得て、書面により定める方法があります。

制度の詳細については、厚生労働省 HP <http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/040324-6a.pdf> でご確認ください。

テーマ 4

「ムダ」の削減

- 管理職の教育
- 現場との実態の共有と話し合い
- 残業抑制施策の展開
- 業務繁閑予測に応じたシフト設定
- 1年単位の変形労働時間制の上手な活用

取組事例



正社員数 144名  
客室数 130室

管理部門による労働時間の把握と個別フォロー

労働時間は、自己申告による勤怠データを管理部門で集計し、把握するようにしている。その上で、残業が多い部署や個人に対しては、管理部門から個別に状況の確認や、上司に対するヒアリングを行うことによりフォローしている。



正社員数 95名  
系列旅館複数

管理部門からの残業時間及び人件費のフィードバック

10日ごとに各部署から労働時間データを吸い上げて、残業時間及び人件費の実績や、予約の入状況、例年の傾向等を踏まえて算出した「残りの残業時間数」をフィードバックしている。これにより、シフトを組む管理職も労働時間の管理がしやすくなり、無駄な残業をさせないようにしようという意識が高まった。



正社員数 150名  
系列旅館複数

管理職への教育と勤務時間に関する定例会議の開催

労働時間管理について、管理職の知識と意識を向上するため、管理職を対象とした労務管理セミナーを開催。また、社員が作成した勤怠管理システムにより、社員の労働時間を明確に把握。月1回管理職を集めて勤務時間に関する会議を開き、社員の労働時間の状況把握と対策を協議している。

正社員数 61名  
客室数 117室



残業申請の厳格化

シフト制で、早番と遅番があり、それぞれ8時間勤務で設定している。中抜けはなく、それを強みとしている。一般社員は、基本的に残業はない。どうしても必要な場合、上司に申請を上げて許可をし、残業時間は3時間以内というルールを設けている。



正社員数 70名  
客室数 74室

強制的な残業規制

長時間労働を抑制するため、休憩時間制により、所定の労働時間（健康配慮基礎時間とする）を超えたら、強制的にシフトを変更するなどして休息を取らせている。今までに2名の実績がある。

正社員数 46名  
客室数 28室



### 顧客情報の把握

お客様の到着時間や宴会情報等の傾向をしっかりと把握することで、サービスや宴会対応の従業員の就業時間を、なるべく空き時間が出ないように工夫しながら予め設定、従業員に通知し、できるだけ休みを長く取れるように調整している。付き合い残業をなくし、宴会が長引いた場合等は、最低限必要な人数を残して帰るようにしている。



正社員数 25名  
客室数 121室

### 部署間での調整により、 従業員間での勤務時間の偏りを回避

従業員の休暇希望日と宿泊人数で各部署の繁忙状況が予想できるため、各部署のリーダーが人手が足りない時は支配人に相談し、部署間で配置を予め調整した上で、シフトを決めている。これにより、従業員間で勤務時間に偏りが生じないようにしている。



正社員数 70名  
客室数 74室

### 長短シフトの組み合わせ

1ヶ月単位の変形労働時間制は、勤務時間と休日数のみのコントロールになりがちだが、日別の労働時間も長短を組み合わせるようにしている。長い勤務時間と短い勤務時間の2種類を決め、日によって異なる作業量予測に労働時間数をできるだけ合わせて基本の1か月分のシフトパターンを計画するようにしている。



正社員数 144名  
客室数 130室

### 長短シフトの組み合わせによる 繁閑対応

シフトによる労働時間の長さは、30分単位でばらばらに設定。短いシフトで4時間、長いシフトで10時間程度にしている。シフトは、繁閑予測に合わせて予め設定の上通知し、無駄な残業をなるべく減らすようにしている。また、館内で休憩出来る場所が限られているため、中抜け休憩を作らずに、シフトの長短で調整するようにしている。



## 3 働き方・休み方を改善するための 環境づくり

忙しい職場では接客がおろそかになりがちです。高品質なサービス提供を実現するには、ゆとりある時間を確保した上で、接客に集中する必要があります。働き方・休み方の改善を考える際には、休日を増やしたり、残業時間を削減することだけを目的にするのではなく、まずは働き方・休み方を改善するための環境づくりをしっかりと行い、「ゆとり」を確保することを意識しましょう。

「ゆとり」の確保のためには、組織運営の効率化が鍵となります。必要に応じてサービスの形態や業務の分担・プロセス等を見直し、「お客様の満足」と「従業員にとって働きやすい職場」の両方を実現できる仕組みをつくるようにしましょう。

### テーマ 5

## 業務改善

### ムダな業務の削減

### 業務の棚卸し&改善

- 部門毎に行っている業務の中で、ミスによるトラブルが多い業務や、重複している業務、情報共有が効率的に行われていない業務等がないか、見直してみましょう。
- 上記のような業務がある場合は、どのように改善したらよいか、改善することで、残業等が減らせるかどうか、を考えてみましょう。
- 各業務の「標準時間」を設定し、これを意識するようにすることもムダな業務の削減には効果的です。

### サービスの見直し

### 費用対効果の最大化

- お客様に提供しているサービスは、各社がそれぞれこだわりを持って考えられているものです。どのようなサービスを提供するかは、各社のポリシーによります。しかし、どのようなサービスを提供する場合でも、費用（従業員の労働時間を含む）対効果（お客様の満足度）を検討し、できるだけ費用対効果が高いサービスを追求することが重要です。
- お客様の満足度向上につながっていないサービスはないか、従業員の負担の割には、お客様にあまり必要とされていないサービスはないか、改めて見直してみましょう。

### テーマ 6

## 応援体制の整備

### マルチタスク型人材の育成

### 多能工化

- 宿泊業の業務は、1日の中でも、業務の繁閑差があることが特徴です。フロント、客室係、レストラン・宴会サービス、調理、管理部門等部門によって、忙しい時間帯は異なります。
- ある部署が忙しい時間帯は、比較的手の空いている部署の人材がヘルプに回れるような応援体制を作ることによって、全員の業務を平準化させることができます。
- 応援体制の整備には、「どの部門の仕事でもヘルプができる」人材を育成することが必要です。部門の枠を超えた研修を行ったり、実務を通して他部門の仕事を覚える機会を作ったりすることで、マルチタスク型人材の育成をすることができます。

## 経営改革

### 生産性の向上

#### 新たな業務の創出

- 客室稼働や繁忙予測の精度を高め、ムダのないシフト設定と的確な要員配置をすることは、業務平準化の基本となります。
- その上で、どうしても手待ち時間が発生する場合には、手待ち時間に従事できる新たな業務やサービスを創出し、常に高い生産性を保てるように工夫しましょう。

### 組織体制の見直し

#### 業務分担&要員計画

- 部門によって業務の繁忙差が激しい場合には、部門毎の業務分担の見直しや、人員数の調整も検討してみましょう。
- パート・アルバイト等の戦力を上手く活用し、サービスの「質」を落とさずに、業務の繁閑の波に対応できる組織体制の実現を目指しましょう。

### 休憩環境の整備

#### 休憩場所の確保

- 「働く/休む」のメリハリをつけるためには、「しっかりと休む」際の環境づくりも重要です。
- 特に、中抜け休憩を設定している旅館・ホテルでは、休憩時に業務から離れて「休む」ことができる環境を整備するようにしましょう。



テーマ5

業務改善

- ムダな業務の削減
- サービスの見直し

取組事例



正社員数 70名  
客室数 69室

サービスの質の向上と従業員の負担軽減の両方を実現

サービスの質の向上と従業員の負担軽減を両立させるため、様々な業務改善を実施している。例えば、料理の運搬について、厨房から各宴会場までの運搬にローラーコンベアを活用している。これによりすばやく料理を提供できるとともに、料理の運搬に係る従業員の負担軽減が実現した。他にも、厨房での生産性向上に向け、食器洗浄の際に出る生ごみを手早く処理できるよう動線を簡素化するとともに食器洗浄機を導入している。



正社員数 95名  
系列旅館複数

朝と夜の業務分業&レストランでのお食事提供

朝と夜の業務を分業化し、必ずしも1人の担当者がお出迎えからお見送りまで通して担当しない接客スタイルに変更。また、これまでお部屋出しをしていた朝食や夕食を原則レストランで提供するスタイルに変え、朝食はバイキング方式にした。これによって、【1日の休日＝朝から夜までのお休み】を実現することができ、社員もしっかりと休めるようになり、メリハリの効いた働き方ができるようになった。

正社員数 18名  
客室数 16室



業務ごとの所要時間の見える化と社員の改善意欲向上

どの業務にどれだけのかかるかを把握するために、タイムカードをきちんとつけ、各業務の所要時間を見える化し、無駄な労働時間をできるだけ削減できるようにしている。また、社員それぞれが、生産性を向上させ、自分自身の付加価値を向上させることを常に考えている。自分の付加価値の向上が、会社の利益向上につながり、報酬にも反映されることを明確にすることで、社員が自主的に業務改善を行う雰囲気をつくっている。

正社員数 149名  
客室数 306室



料理だしの効率化

少ない人数でスムーズに料理提供を行うため、料理提供の動線の見直しや持ちやすい食器や使いやすい道具等を検討し、業務改善につなげた。食器などは、調理する立場（料理が美味しく、美しく提供できるものを使いたい）と、提供する立場（安全に素早く運びたい）で、求めるものが異なるため、両方で話し合っており、両方の視点からふさわしいものを選ぶようにした。

正社員数 11名  
客室数 32室



タスキ掛け勤務の廃止

勤務体系は、正社員は8時～18時等、パート社員は早番（例えば6時30分～14時）、遅番（14時～22時）に固定させ、従業員の希望に応じた働き方を実現している。また、かつては、お客様の宿泊時間に合わせて、午後から翌日午前まで勤務するシフト（タスキ掛け勤務）を採用していたが、午後から勤務した場合の同日午前の時間帯、翌日午前まで勤務した場合の翌日午後の時間帯は休みとは言い難いため、「タスキ掛け勤務」を廃止した。



## テーマ 6

### 応援体制の整備

● マルチタスク型人材の育成

## 取組事例



正社員数 **487**名  
系列旅館複数

### フロントの レストランサポート

チェックインから夕方にかけてフロントが忙しく、夕食時間はレストランが忙しくなる。そのため、夕方は料飲担当の社員がフロントに入り、夕食時はフロントがレストランに入る。他の職種の仕事も身につけるよう教育訓練している。



正社員数 **93**名  
客室数 **173**室

### 事務部門の現場サポート

繁忙期には、フロント、営業等の事務系部門が接客等のサービス系部門の手伝いをする体制を構築している。例えば、レストランでの接客を事務系社員が行ったり、接客業務のサポートを事務系社員が行っている。また、下膳を清掃係が担当することにより作業時間の短縮を図っている。毎週金曜日に実施している幹部ミーティングにて、1週間の来客見込み数等を確認の上、事務系部門の協力が必要な場合はサービス系部門が協力を要請するようになっている。なお、現在では他部門が協力することは当たり前の雰囲気が構築されている。

正社員数 **11**名  
客室数 **32**室



### オールマイティ型人材の確保

早番・遅番は採用時に決定するため、宿泊客数に応じて、また、従業員の勤務体系、計画公休、生まれ日公休等を踏まえて、全体のタイムマネジメントを行う。その際、社長・副社長等は勤務シフトに含めず、繁忙状況に応じて、オールマイティにどこにでも入れるようにしている。ただし、常時、社長・副社長等が現場に出て従業員の仕事を代わってしまうと、社長、従業員双方のためにならないため、社長等も勤務時間以外は働かないことを前提にマネジメントしている。社員に任せる姿勢は大切だと考えている。

正社員数 **25**名  
客室数 **121**室



### 長時間労働になりやすい ポジションのサポート

フロント係はチェックインが落ち着くまで持ち場を離れられないケースが多く、長時間労働になりやすい。そのため、OJTで予約係もフロント業務をできるようにしておく等、長時間労働になりやすいポジションを他の部署の従業員がサポートできる体制を整備している。

テーマ7

経営改革

- 生産性の向上
- 組織体制の見直し
- 休憩環境の整備



正社員数 150名  
系列旅館複数

他部門のヘルプを行う  
「オールラウンド課」を設置

他部門のヘルプを行う人材を集めた「オールラウンド課」を部署として設置。新入社員を配属し、先輩社員の指導を受けながら各部門にヘルプとして入ることで、オールマイティー型の人材の育成につながっている。また、ヘルプを受ける側としては、繁閑に応じたタイムリーな人材配置やシフト組みの一助となっている。



正社員数 487名  
系列旅館複数

住環境を整備して、中抜けを  
有効に休める環境づくり

独身・家族共に、旅館の近くに寮を整備し、社員食堂も整備した。中抜けの時間にも自宅に帰って、しっかり休める環境づくりをしている。



正社員数 95名  
系列旅館複数

系列旅館からの応援・  
パート社員・派遣社員の活用

ピーク時には、部門を超えた人材のやり繰りの他、系列の他旅館からの応援を受けられる体制をつくっている。また、繁忙時には、正社員の休みを削ったり、極端に残業を増やしたりするのではなく、パートの時間を増やしたり、それでも厳しい場合には、派遣会社に人材派遣を依頼し調整している。



正社員数 18名  
客室数 16室

新たな業務領域の創出

接客業務は、必然的に繁閑差が激しくなる。昼間の手待ち時間等、接客業務の「オフ」の時間に、他の業務を行うことで、常に高い生産性を保つよう工夫している。具体的には、年間8日の部門共通サービス研修により、全員が全ての業務を行えるようにしたり、接客業務以外の事業（製菓業や、広報物の制作、飲食店舗の管理運営、コンサルティング業務等）を創出することで、接客業務の「オフ」の時間をより付加価値の高い業務に使えるような環境をつくらせている。



正社員数 93名  
客室数 173室

パート社員の活用

正社員のみでシフトが組みにくい場合にはパート社員を活用し、シフトを組んでいる。なお、パート社員の方には団体客対応等、正社員が対応する業務よりは軽易な仕事を頼むことが多い。パート社員を戦力化するためにパート社員の教育も実施している。

取組事例

正社員数 16名  
客室数 19室



正社員化による定着率の向上

常連さんの高い期待値に対応できるよう、正社員化をすすめ、社員教育を行うことにより、定着率が高くなった。さらに掃除をアウト・ソーシングする等サービスに特化し、社員の待遇を改善することにより、良い人材の確保、離職率の低下、社内の業務の習熟につながっている。



正社員数 16名  
客室数 19室

部門を撤廃し  
マルチオペレーション化

いろいろな業務ができるように、マルチオペレーション化して、休みが取りやすいようにしている。調理場以外の部門を撤廃しており、同じシフト・テーブルにしている。8割ほど進んでおり、誰がどこでも担当できるので、休暇取得が促進し、労働効率も良くなると考えている。

## いなとり荘

### 基本情報

客室数 ● いなとり荘：61室／季一遊：41室／ペスカード：20室  
 社員数 ● 172名（内、正社員95名）  
 日帰り営業 ● 原則なし（団体のみ受付）  
 食 事 ● 朝食・夕食ともにレストランで提供（一部部屋食あり）  
 社員寮 ● あり



## 働き方・休み方の改善で採用の訴求力アップ

### 会社概要

株式会社いなとり荘は、「いなとり荘」「ペスカードいなとり」（東伊豆・稲取温泉）「季一遊」（南伊豆・弓ヶ浜）の3つのグループ館を持つ旅館です。海沿いの絶景が楽しめる当館は、1956年に創業され、以来「真心をこめたおもてなし」の想いを従業員が一丸となって守り続けています。当館では、社員の成長＝会社の発展と考え、お客様の喜びや感動を追求するだけでなく、「社員の幸せのため」「会社の永続的発展のため」に社員ひとりひとりがテーマを決めて行動する活動を大切にしています。また、「社員が幸せになること」を企業理念のひとつに掲げ、社員が良い環境で働き続けられるようにするため、様々な工夫をしています。

### 背景

10数年前、当館では、【1日の休日＝午後から翌朝までのお休み】が多く、休日でも朝から夜までしっかりと休めないことが、当時の新卒社員の退社理由No.1となっていました。

旅館・ホテル業界は、ただでさえ「朝早く、夜は遅い」「連休等が取りにくく、旅行にも行けない」といったイメージがある業界のため、人材の確保は簡単ではありません。

そのような中で、このような社員の声にも耳を傾け、「しっかりと休める」環境をつくることで、採用時にも他の旅館との差異化をはかり、やる気のある若者を採用し、イキイキと働き続けてもらえるのではないかと考えました。そこで、まずは朝の業務を見直し、【1日の休日＝朝から夜までのお休み】を具現化することにしました。

### 具体的な取組の内容と効果

まずは朝と夜の業務を分業化し、必ずしも1人の担当者がお出迎え～お見送りまで通して担当しない接客スタイルに変えました。また、これまでお部屋出しをしていた朝食や夕食を原則レストランで提供するスタイルに変え、朝食はバイキング方式にしました。これによって、【1日の休日＝朝から夜までのお休み】を実現することができ、社員もしっかりと休めるようになり、メリハリの効いた働き方ができるようになりました。

また、トップが「休日をしっかりと取ってプライベートを充実させることは大事」というメッセージを発信し続けたことや、シフト組みの際に休日を先に決めて、これを前提としたシフトを組むようにしていること、コスト面からも「無駄」な残業をさせないように管理職が意識をしていること等が積み重なり、当社では、「休日は必ず取得するもの」という風土ができています。月に1回は2連休を取得していますし、閑散期にまとめて5-6日の休暇を取って旅行に行くこと等もあります。

旅館・ホテル業で働きたい方は、元々、旅行が好きな方も多くいます。また、地方出身の方にとっては、帰省できる程度の連休が取れることは大きな魅力となります。

採用の場面では、このようなお休みを当たり前取得でき、メリハリのある働き方ができることに魅力を感じられる方も多く、当館の大きな強みとなっているようです。

### 取組にあたっての課題

このようにサービスのスタイルを変えることで、お客様の評価に響いてしまわないだろうか？と考えられる方も多いと思います。

当館の場合は、部屋食よりも好きな時間に好きなものを食べられるバイキング方式での朝食を好まれるお客様が多かったため、このようなサービス方式の提供でお客様の評価はむしろ向上しました。また、サービスを変えた際には、部屋食を好まれるお客様のご要望にも応えるため、ワンフロアのみ部屋食を残す工夫も施しました。

お客様の評価にネガティブに働くことを実施するのは難しいですが、このように働き方・休み方の改善とお客様評価の向上が同時に達成できることもあるため、まずはやってみることも大事だと考えています。

## ホテルかずら橋

- 基本情報**
- 客室数 ● 28室
  - 社員数 ● 46名（内、正社員40名）
  - 日帰り営業 ● 原則予約で受付。お昼も
  - 食 事 ● 朝食・夕食ともにお食事処で提供（個別出し）
  - 社員寮 ● あり（独身寮）



### 休暇取得とコミュニケーションで定着促進

#### 会社概要

湯元新祖谷温泉ホテルかずら橋は、その昔平家の落人達が隠れ住んだと言われる徳島県の祖谷溪谷の山あいにある静かな宿です。山小屋風のケーブルカーで登っていく露天風呂と囲炉裏料理が楽しめます。創業から25年目。従業員や地域の同業者とのコミュニケーションを大事にしなが、ニーズの変化に対応した旅館経営と地域の活性化を目指しています。外国人のお客様が増えており、一昨年は年間2万人のお客様のうち800人が外国人で、昨年は2000人に達しました。

フロント・調理部・接客・客室清掃・修繕整備管理の部門に分かれており、外部委託は行っていません。

#### 背景

12年前、創業者の息子である2代目が、勤めていた旅行業界から専務として当ホテルに戻ったのを機に、お客さまの要望に答えつつ、社員の就労環境を改善し、離職率を改善するための取組をはじめました。

創業時から定着している社員がいる一方で、若い社員が増えてくる中、定着を促すための取組を工夫してきました。街中から遠いことから、通勤の問題や中抜けしても家に帰って休めないという問題に対応し、様々な職場環境改善に取り組んでいます。

特に重視しているのは、職場のコミュニケーションで、専務自らが、常に社員とコミュニケーションをはかり、言いたいことが言いあえるような関係づくりを行っています。また、地域の30代、40代の2代目経営者同士の交流で、様々な改革をすすめ、地域でお客様を迎え入れる雰囲気を作っていくことや、社員同士の交流をはかり、共にレベルアップがはかれるような環境づくりにも取り組んでいます。

#### 具体的な取組の内容と効果

接客のシフトは、夜のみの担当と、夜・朝の担当とに分けています。お客様のお迎えと朝食は同じ仲居の対応ですが、お見送りはフロント対応にして、夜・朝勤務の仲居が早く帰れるようにしています。調理も、朝6時出勤と8時、9時出勤に分け、間の休憩を挟んだ夜の勤務は、6時出勤の人を外すというルールにしています。フロントは中抜けがなく、日中8時間勤務で、夜はナイトフロントで対応しています。

公休日は月単位で社員の希望を聞いて設定しています。接客は、朝食を担当した後に休むこともあり、丸1日休めないことから、2日連続で休む人もいます。忙しい時期でも、ある程度接客の人数に余裕をみているので、個人の都合で休暇を設定してもらっても、なんとか対応できています。

公休日のうち年約20日は休館日とし、特に冬場は1週間に1日程度閉めています。1年通して計画できるのではなく、予約の状況を見ながら、1ヶ月前には決めます。1月後半には1週間連続の休館日を設け、希望する社員はその間に慰安旅行にも行きます。

接客や調理は、中抜けですが、この休みをできるだけ長くとれるよう工夫しています。お客様の到着や宴会情報をしっかり取ることで、夕方の入りの時間をあらかじめ調整します。宴会等で遅いお客様がいる場合、みんなで残る慣習がありましたが、最低限の人数を残して後の人は帰るようにしました。厨房やフロントでも、付き合い残業をなくすよう働きかけています。

毎朝、シフトの合間にミーティングを行い、社員の一人に「最近のいい話」をしてもらったり、年配社員が若い人を大切に、若い社員が年配を尊敬できるような社風をつくっています。また、地域で協力してよいおもてなしができるよう協力しています。街中から遠いため、独身寮を設けており、大阪や高知からも応募があります。

#### 取組にあたっての課題

これまでの取組は、従業員の定着に効果があり、離職者が減りました。従業員間のコミュニケーションと地域全体で良いサービスを提供していく雰囲気づくりが大事だと考えています。休暇については、今の水準で従業員は満足しているようですが、有給取得のマインドを持ってもらうよう働きかけ、計画取得の取組をすれば、取得率を上げる余地はあると考え、この4月から取り組みます。

時間に関しても、フロントは日中連続の勤務ですが、昼は比較的暇なため、お昼休みを長めに取らせることで、ゆっくり休めるよう改善したいと考えています。



# 越後湯澤 HATAGO井仙

## 基本情報

客室数 ● 16室  
社員数 ● 54名（内、正社員18名）  
日帰り営業 ● レストランは営業  
食 事 ● 「泊食分業」を実践。食事はお客様が食事のコースを選択し、  
宿泊と組み合わせる。  
社員寮 ● なし



## 従業員一人ひとりの付加価値向上

### 会社概要

株式会社いせんは、新しい旅館のスタイルで注目を集めている「越後湯澤 HATAGO井仙」を中心に、飲食業、物販業、マーケティング事業、コンサルティング事業等を営む企業です。当館では、「旅籠」の自由なスタイルをとりながらも、地域のいいものを積極的に広めていくことを目指し、他の旅館とは一線を画す滞在スタイルを提供しています。また、お客様、地域、越後湯澤 HATAGO井仙の三者が輪を保ちながら、共に発展することを理念に掲げ、これまでの日本の旅館経営の常識にとらわれない経営を実践しています。

当館では、従業員の一人ひとりが生産性を向上させることを強く意識して働いています。そのために、旅館業の「オフ」の時間を埋める新しい事業の創出や多能工化も積極的に行っています。こうして、「働く時には高い生産性でしっかりと働き、休む時にはしっかりと休む」ことが風土として根付き、会社と従業員が共に成長することを可能にしています。

### 背景

当館は、2005年に2代目が事業承継するまで、典型的な親族中心の経営をしていました。当時は、多くの日本の旅館と同じように、宿泊や食事料金が不明瞭で、コストも区分して管理されておらず、「ブラックボックス化」した曖昧な部分が多くありました。そこで、事業承継をきっかけに、このような曖昧な部分を明確に区分していく経営改革を行いました。具体的には、旅館業の中の不動産業・飲食業・販売業を明確に区分して損益を管理する経営スタイルに変えました。加えて、過剰サービスの撤廃や、就業規則の整備、会社理念の制定、そして人件費の明確化と社員が働いている時間の使い方の見える化を行うことにしました。

### 具体的な取組の内容と効果

まずは、タイムカードによって労働時間を明確にし、払うべき報酬をきちんと払うことを徹底しました。同時に、従業員には、自身の生産性と付加価値の向上を意識してもらい、高い生産性を実現することで会社の収益が上がれば、賞与として従業員に還元する制度を構築しました。

会社としては、従業員が生産性を向上させるためのサポートとして、多能工化のための教育や、事業の多角化を積極的にすすめました。

旅館業は、手待ち時間等、生産性が低い「オフ」の時間がある業態です。高い生産性を実現するためには、この「オフ」の時間をいかに埋めるかが鍵となります。

よって、まずは業務ごとの所要時間を細かく把握・分析することから始めました。こうすると、フロントや客室担当、調理等により、比較的手が空く時間が異なることが明確になります。また、最もブラックボックス化しやすい「調理」の仕事でさえ、工程として捉えて分析することで、付加価値を生んでいない部分や、多能工化できる部分を明確化することができました。

そして、「オフ」の時間を埋めるために、部署や担当の垣根を外し、各人が担当できる業務の幅を広げるようにしました。会社としては、年間8日のサービス研修を全員に実施し、「必要な時に必要な場所で」柔軟に働けるマルチタスク型人材の育成を実践しています。その日の配置は、毎朝朝礼を実施し、売上予測や各業務の所要時間から割り振って決めています。

また、接客業務だけでは繁忙差のコントロールができず、「オフ」の時間が埋めきれないことから、接客業務の「オフ」の時間帯に「製造業務」ができるように新たな業務領域の創出も行いました。具体的には、マーケティング事業や、製菓事業等がこれにあたります。接客業務だけでは、生産性や付加価値の向上には限界がありますが、旅館業の枠を超えたマルチタスク化を行うことや、仕事のやりがいや報酬を従業員にきちんと還元することで、従業員一人ひとりが自身の付加価値を向上させるために知恵を出し合って行動する風土を生み出しています。

### 取組にあたっての課題

経営改革を始めた際には、会社と社員のベクトルを一致させていくことに苦労しました。そこで、経営理念を明文化し、就業規則や評価制度をしっかりとつくること、また給与体系を明確にすること等を行いました。適切な労務管理を行うことは、会社と従業員の信頼関係の礎となります。その上で、経営理念を軸としたコミュニケーションが効果的にできるようになると考えています。

# ワーク・ライフ・バランスの実現

政労使の代表などからなる「官民トップ会議」で、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の実現に向けた国民的な取組の大きな方向性を示す「憲章」と、企業や働く人の取組、国や地方公共団体の施策の方針を示す「行動指針」を策定(平成19年12月18日)。

その後の施策の進捗や経済情勢の変化を踏まえ、仕事と生活の調和の実現に向けて一層積極的に取り組む決意を表明するため、平成22年6月29日、政労使トップによる新たな合意が結ばれました。

## 宿泊業・飲食サービス業の現状

- 週労働時間60時間以上の雇用者の割合  
9.3%(平成25年)
- 年次有給休暇取得率  
29.8%(平成24年)

## 2020年(平成32年)までに社会全体として達成することを目指す数値目標

- 労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合  
60.6%(平成25) ▶ 全ての企業で実施
- 週労働時間60時間以上の雇用者の割合 8.8%(平成25) ▶ 5%
- 年次有給休暇取得率 47.1%(平成24) ▶ 70% など

## 憲章

### なぜ、ワーク・ライフ・バランスが必要なのか。

- 人々の働き方に関する意識や環境が社会経済構造の変化に必ずしも適応しきれず、仕事と生活が両立しにくい現実状況にある。
- 共働き世帯が増加する一方で、働き方や子育て支援などの社会的基盤は必ずしもこうした変化に対応しきれていない。
- 「ディーセントワーク(働きがいのある人間らしい仕事)」の実現に取り組む、人材育成や公正な処遇の確保など雇用の質の向上につなげることが求められている。
- 人口減少時代において有能な人材確保が重要であり、ワーク・ライフ・バランスの推進はその可能性を高めるものである。

### ワーク・ライフ・バランスが実現した社会とは。

ワーク・ライフ・バランスの推進により、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」を目指します。

具体的には、

- ① 就労による経済的自立が可能な社会
- ② 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会
- ③ 多様な働き方・生き方が選択できる社会

## 行動指針

### 企業と働く人の役割は。

#### 基本姿勢

個々の企業の実情に合った効果的な進め方を労使で話し合い、自主的に取り組んでいくことが基本

- 経営トップのリーダーシップの発揮による職場風土改革のための意識改革、柔軟な働き方の実現など
- 目標策定、計画的取組、点検の仕組み、着実な実行
- 業務の進め方・内容の見直しなどにより、時間あたりの生産性を向上

#### 具体的取組

##### 〈就労による経済的自立〉

- 人物本位による正当な評価に基づく採用
- 就業形態にかかわらず公正な処遇など

##### 〈健康で豊かな生活のための時間の確保〉

- 労働時間関連法令の遵守の徹底
- 労使による長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、労働時間等の設定改善のための業務見直しや要員確保の推進
- 取引先への計画的な発注、納期設定

##### 〈多様な働き方の選択〉

- 育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワーク、在宅就業などの個人の置かれた状況に応じた柔軟な働き方を支える制度整備と利用しやすい職場風土づくりの推進

労働時間等の設定の改善に関する相談等に応じるため、都道府県労働局に働き方・休み方改善コンサルタントが配置されています。労働時間、休暇・休日等の相談にご活用ください。相談は無料です。

### 都道府県労働局（労働基準部）所在地等一覧

労働局名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道労働局	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	(代) 011-709-2311
青森労働局	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	(直) 017-734-4112
岩手労働局	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	(直) 019-604-3006
宮城労働局	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	(直) 022-299-8838
秋田労働局	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎	(直) 018-862-6682
山形労働局	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	(直) 023-624-8222
福島労働局	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F	(直) 024-536-4602
茨城労働局	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	(直) 029-224-6214
栃木労働局	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	(直) 028-634-9115
群馬労働局	〒371-8567	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル8F	(直) 027-210-5003
埼玉労働局	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 ランド・アクシス・タワー15F	(直) 048-600-6204
千葉労働局	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	(直) 043-221-2304
東京労働局	〒102-8306	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎13階	(直) 03-3512-1613
神奈川労働局	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎	(直) 045-211-7351
新潟労働局	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館3階	(直) 025-288-3503
富山労働局	〒930-8509	富山市神通本町1-5-5 富山労働総合庁舎	(直) 076-432-2730
石川労働局	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	(直) 076-265-4423
福井労働局	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	(直) 0776-22-2652
山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	(直) 055-225-2853
長野労働局	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	(直) 026-223-0553
岐阜労働局	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3階	(直) 058-245-8102
静岡労働局	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎3階	(直) 054-254-6352
愛知労働局	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館	(直) 052-972-0254
三重労働局	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	(直) 059-226-2106
滋賀労働局	〒520-0057	大津市御幸町6番6号	(直) 077-522-6649
京都労働局	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	(直) 075-241-3214
大阪労働局	〒540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館9F	(直) 06-6949-6494
兵庫労働局	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー16F	(直) 078-367-9151
奈良労働局	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	(直) 0742-32-0204
和歌山労働局	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3-3 和歌山労働総合庁舎	(直) 073-488-1150
鳥取労働局	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	(直) 0857-29-1703
島根労働局	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	(直) 0852-31-1156
岡山労働局	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	(直) 086-225-2015
広島労働局	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館	(直) 082-221-9242
山口労働局	〒753-8510	山口市巾着町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	(直) 083-995-0370
徳島労働局	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	(直) 088-652-9163
香川労働局	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	(直) 087-811-8918
愛媛労働局	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5F	(直) 089-935-5203
高知労働局	〒780-8548	高知市南金田1番39号	(直) 088-885-6022
福岡労働局	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	(直) 092-411-4862
佐賀労働局	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	(直) 0952-32-7169
長崎労働局	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	(直) 095-801-0030
熊本労働局	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階	(直) 096-355-3181
大分労働局	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階	(直) 097-536-3212
宮崎労働局	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	(直) 0985-38-8834
鹿児島労働局	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎	(直) 099-223-8277
沖縄労働局	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	(直) 098-868-4303

「働き方・休み方改善ハンドブック」は  
下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます。

[http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/140312\\_02.html](http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/140312_02.html)

(2014年4月下旬に掲載を予定しています)

## 厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課  
TEL.03-5253-1111 (内線5524)

企画・制作

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

発行

2014年3月



厚生労働省では、企業の皆さまの  
お役に立てる人事労務に関する情  
報をメルマガで配信しています。

登録はこちら

<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

### 【著作権について】

「働き方・休み方改善ハンドブック 宿泊業(旅館・ホテル業編)」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。本ハンドブックの内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課(03-5253-1111<内線5524>)までご相談ください。

### 【免責事項】

本ハンドブックの掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本ハンドブックの情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。