

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なりました。

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

(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。