ホテルスタッフ、旅館スタッフのキャリアアップ事例集

～スキルアップで適切に処遇を高める～

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

はじめに

本事例集は、ホテルや旅館の現場で働く従業員（以下、「ホテルスタッフ」、「旅館スタッフ」とします。）が、仕事を通じてスキルを高め、経験を積みながら、段階的に役職や給与を高めていく「キャリアラダー」について、企業の事例を紹介します。

ホテルスタッフや旅館スタッフの一人ひとりがどんな役割を担い、スキルを発揮しているかを評価して、昇進や昇給などの処遇に反映させることによって、従業員のさらなるスキルアップが期待できます。また、スキルと処遇を結びつけることで、適正な賃上げが実現できる点でもメリットがあります。

こうしたスキルの評価、昇進、賃金、能力開発の基盤になる制度が、スキル等によって社員のキャリア段階を決める「キャリアラダー」です。つまり「キャリアラダー」は、社員が能力を高めキャリアを開発する道しるべになるとともに、スキルをどう評価して、賃金にどう結びつけるかを決める方向を示しています。

ホテルスタッフや旅館スタッフの育成・活用を進めるために、「キャリアラダー」を新たにつくること、あるいは改革することを検討されるにあたり、本事例集が一助となれば幸いです。

令和８年３月
厚生労働省

目次

Ⅰ．ホテルスタッフ・旅館スタッフのスキルと給与の概況

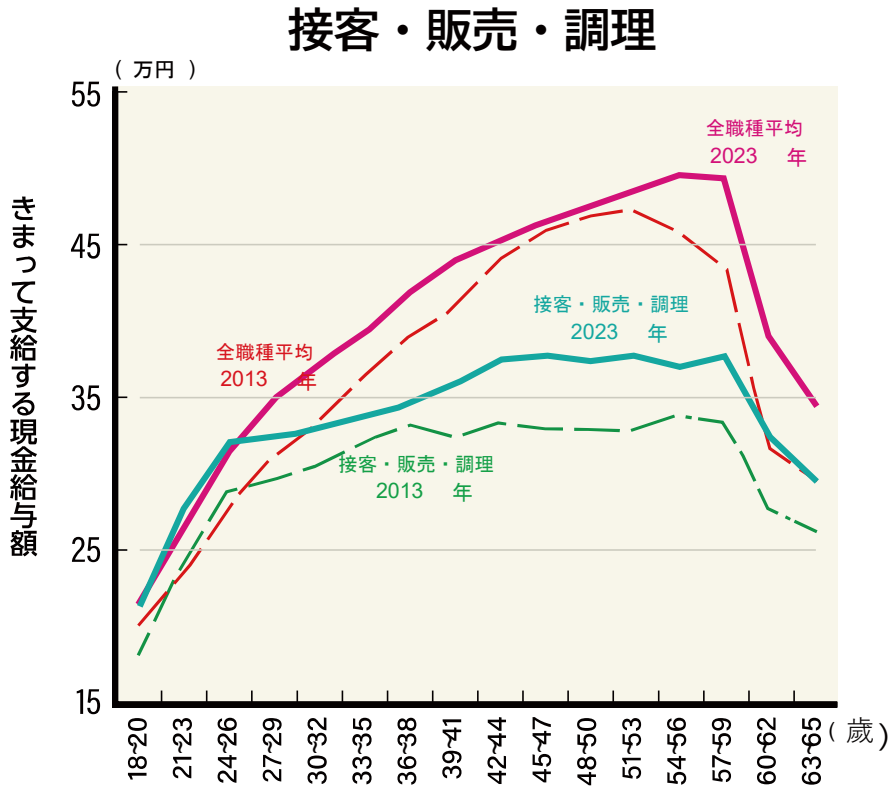
Ⅱ．事例紹介

事例No.	業種	社名・団体名	頁
1	ホテル	鳥羽シーサイドホテル株式会社	12
2	ホテル	くまもと新世紀株式会社（ホテル日航熊本）	13
3	旅館	A 社	14
4	旅館	株式会社千歳館	15
5	旅館	株式会社エヌティー倶楽部	16

■本事例集のねらい

■ 厚生労働省「令和７年版 労働経済の分析」（労働経済白書）は、医療・福祉や運輸、接客などの社会インフラを支える職業が他の職業よりも賃金が低いことを明らかにしたうえで、スキルや経験の蓄積が賃金に十分に反映されていないことや、スキルや経験の蓄積に応じて賃金が段階的に上昇する仕組みである「キャリアラダー」の構築の重要性を指摘しています。

■ 下図が示すように接客の社会インフラを担うホテルスタッフ・旅館スタッフも賃金は他職種と比べて低く、年齢が高まっても上がらない横ばいのカーブをとっています。こうした状況を改善するには、スキルや経験に応じて賃金が上がる「キャリアラダー」の構築が重要です。



出所：厚生労働省「令和７年版 労働経済の分析」（労働経済白書）

■ そこで本事例集では、「Ⅰ部」でホテルスタッフ・旅館スタッフのスキルと給与の概況をみたうえで、「Ⅱ部」で「キャリアラダー」をめぐる企業の事例を紹介しています。

■ 本事例集は宿泊業の企業がホテルスタッフ・旅館スタッフを「どのように育成するのか」、「スキルに対して賃金をどのように決めるのか」を考える際に参考としていただければと考えております。

MEMO

I

ホテルスタッフ・旅館スタッフの
スキルと給与の概況

ここでは、厚生労働省がこれまでに実施した調査のデータ等をもとに、ホテルスタッフ・旅館スタッフのキャリアラダーとスキルと賃金が一般的にどのように形成されているのかを紹介します。

■本事例集の位置付け

■ 社会インフラを支える職業におけるキャリアラダーについて調査するため、厚生労働省は令和7 年度に調査研究事業を実施しました。同事業では、企業を対象にしたアンケート調査で管理職以外のホテルスタッフ・旅館スタッフを３つのレベル（新人レベル、一人前レベル、グループリーダーレベル）にわけて、それぞれのレベルにあたる従業員がどのようなスキルを発揮し、どの程度の給与水準であるかを調査しました。

■ 本事業の特徴は、アンケート調査の結果からホテルスタッフ・旅館スタッフのスキルレベルを数値化した「スキルスコア」（３点満点）を作成したことです。ホテルスタッフ・旅館スタッフが発揮しているスキルを確認するために、各企業で標準的な従業員がどのような裁量で仕事を担当しているか、レベル別に確認しました。

他の従業員を指導しつつ、自身の判断で遂行している ・・・・３点
自身の判断で遂行している ・・・・・・・・・・・・・・・・・２点
指導を受けながら遂行している ・・・・・・・・・・・・・・・１点
担当していない ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・０点

各企業の回答を数値に置き換え、平均化することで「スキルスコア」を作成しました。

■ この調査結果をみると、ホテルスタッフ・旅館スタッフの「スキルスコア」は、ホテルスタッフでは新人レベルの0.77 点からグループリーダーレベルの2.65 点へとキャリア段階が上がるにつれて上昇しています。つまりスキルレベルはキャリア段階が上がるにつれて上昇しています。

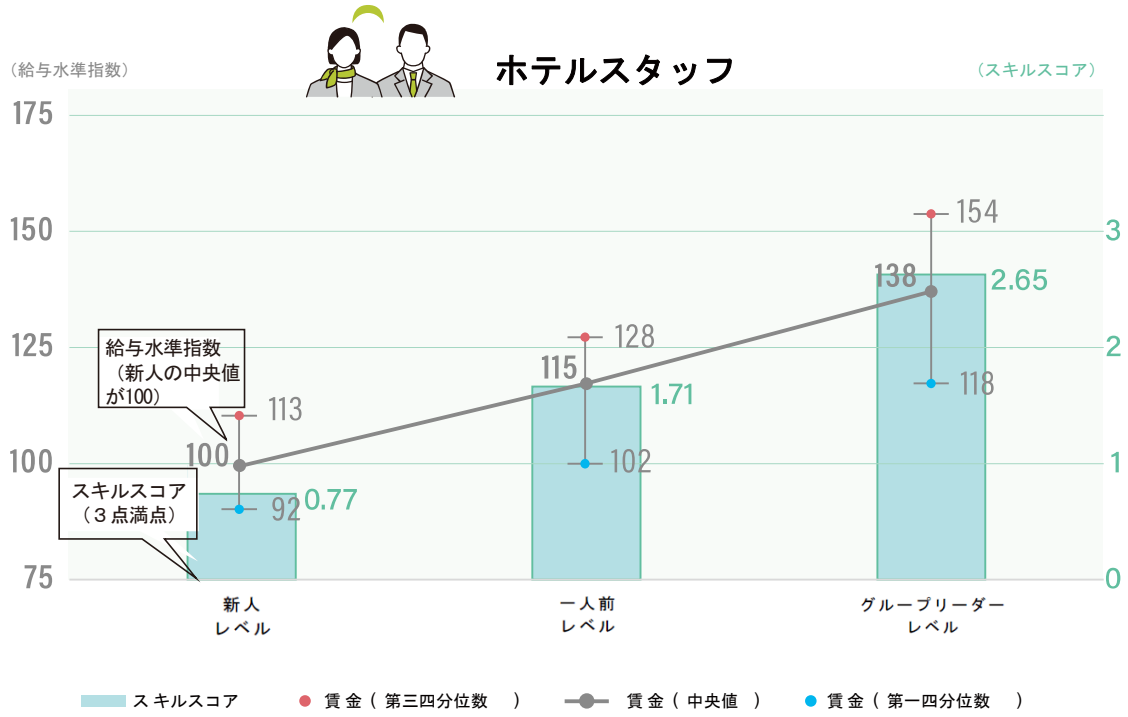
■ 給与水準も同様に、新人レベルの給与を100 とした場合の指数でみると、キャリア段階が上がるにつれて高まり、ホテルスタッフでは一人前レベルが115、グループリーダーレベルが138です。

■ それでは、こうしたキャリア段階に沿ってスキルレベルが上がり、給与水準が上がる背景には、どのような「キャリアラダー」があるのか。それを知るうえで参考になる企業の事例をまとめたのが本冊子となります。

ホテルスタッフ・旅館スタッフのキャリア段階別にみたスキルレベルと給与水準についての詳しい情報と、ホテルスタッフ・旅館スタッフが自分のスキルレベルを確認し、能力開発やキャリア開発のための上司との面談で活用できるスキルチェックシートを厚生労働省ホームページに掲載しています。ぜひご活用ください。

MEMO

■ ホテルスタッフのキャリアに応じたスキルと賃金の上がり方



※賃金は、所定内給与（毎月支給される給与から所定外給与を除いた金額）を表示

	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
キャリアの特徴	ビジネス・接客マナーを理解して、指導を受けながら一通りの標準的な業務をしている段階	宿泊、レストラン、宴会等の標準的な業務を、自分で判断して対応している段階	標準的な業務の遂行に加えて、後輩の指導やパート社員（清掃スタッフ等）の管理インチャージ（時間帯責任者）やシフト作成を担当している段階
資格・検定	全レベル共通： ・ホテル実務技能認定試験（初級） ・ホテルビジネス実務検定試験（ベーシックレベル2級） ・実用英語技能検定（5 級～ 1 級） ・TOEIC ・レストランサービス技能検定（3級） ・サービス接遇技能検定（3級）	・ホテル実務技能認定試験（上級） ・ホテル・マネジメント技能検定（2級） ・レストランサービス技能検定（2級）	・防火管理者 ・衛生管理者等

経験年数	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
1 ～ 2 年			
3 ～ 4 年			
5 ～ 7 年			
8 ～ 10 年			
11 年以上			

※アンケートの回答の多さで色を分けています。

- 5%未満
- 5%以上 10%未満
- 10%以上 20%未満
- 20%以上 30%未満
- 30%以上

■ ホテルスタッフのスキルスコア一覧

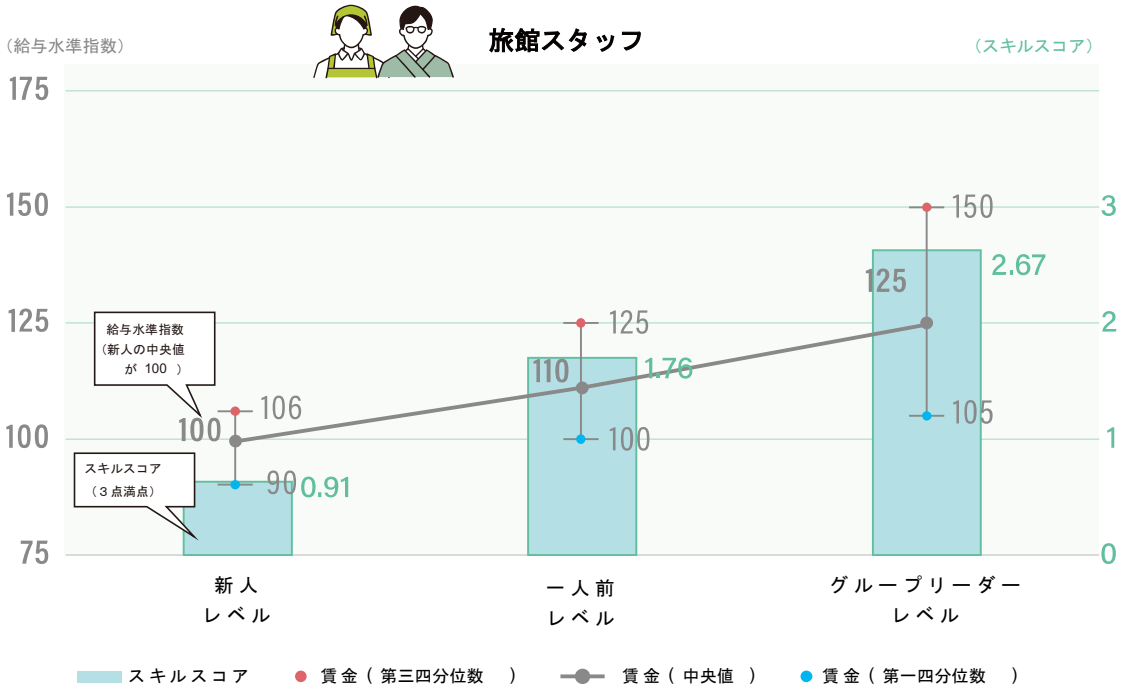
総合スコア（ 3 点満点）

点数のつけ方	
他の従業員を指導しつつ、自身の判断で遂行している	3 点
自身の判断で遂行している	2 点
指導を受けながら遂行している	1 点
担当していない	0 点

			新人	一人前	グループリーダー
宿泊：ロビーサービス	01	お荷物の預かり・返却（クローク）	1.40	2.28	2.76
	02	お客様の送迎	1.20	2.18	2.79
	03	玄関周辺の保安	1.08	2.10	2.77
	04	快適なロビー周辺の維持	1.27	2.23	2.75
	05	客室への案内	1.23	2.17	2.76
	06	チェックイン・チェックアウト対応	1.19	2.23	2.80
	07	ベルの業務状況把握	0.63	1.76	2.75
	08	ロビー周辺の維持監督	0.76	1.80	2.76
	09	ロビー周辺のマネジメント（アシスタントマネージャー）	0.59	1.52	2.70
宿泊：フロントオフィス・予約管理	10	電話対応・客室予約受付	1.09	2.18	2.85
	11	組織と商品・サービス内容・ホテル内外の情報の理解、準備	1.03	2.08	2.80
	12	インフォメーションの実施	1.09	2.09	2.80
	13	郵便物・メッセージの取扱い	1.15	2.07	2.80
	14	チェックイン・チェックアウト対応	1.15	2.17	2.76
	15	客室変更を含むイレギュラーへの対応	0.79	1.85	2.72
	16	貴重品の預かりと返却	1.19	2.13	2.79
	17	フロントマネジメント（アシスタントフロントマネージャー）	0.40	1.44	2.69
	18	支配人業務の引継ぎ	0.44	1.41	2.60
	19	夜間における円滑な運営管理	0.68	1.71	2.68
	20	レベニューマネジメント（予約コントローラー）	0.42	1.24	2.53
レストラン：レストランサービス	21	レストランフロアの清掃と準備、テーブルセッティング	1.24	2.20	2.68
	22	食器類のクリアと後片付け	1.39	2.26	2.65
	23	注文の受付	1.35	2.23	2.75
	24	食事・飲料提供	1.38	2.26	2.73
	25	お見送りの実践	1.35	2.26	2.75
	26	担当するエリアの状況管理	0.59	1.88	2.77
	27	部下の業務管理	0.25	1.25	2.72

			新人	一人前	グループリーダー
レストラン：店舗・仕入管理	28	予約対応・管理	1.05	2.03	2.72
	29	お客様のお出迎えと座席への誘導	1.26	2.20	2.78
	30	運営方針と業務計画の設定	0.31	1.01	2.50
	31	ホールの運営管理	0.38	1.31	2.58
	32	レストランセールス	0.42	1.24	2.51
	33	運営方針と業務計画の設定	0.19	0.64	2.28
	34	部門の運営管理	0.23	0.74	2.34
	35	貴重品の預かり	0.81	1.82	2.67
	36	清算処理	0.72	1.84	2.64
	37	目標の設定	0.26	1.06	2.42
	38	コスト管理	0.19	0.86	2.35
	39	計画の評価	0.23	0.76	2.43
宴会：サービス 宴会	40	計画と準備	0.65	1.68	2.56
	41	宴会サービスの提供・統括	0.61	1.65	2.64
宴会：予約・販売管理	42	一般宴会の予約受付	0.56	1.69	2.57
	43	一般宴会打合せ	0.39	1.47	2.56
	44	婚礼の予約受付	0.49	1.55	2.51
	45	婚礼打合せ	0.45	1.55	2.53
	46	請求書の発行	0.48	1.56	2.59
	47	精算処理	0.48	1.60	2.62
	48	情報の収集と分析	0.29	1.18	2.43
	49	新商品・プロモーション企画	0.28	1.12	2.46
	50	宴会予約・販売管理業務の統括	0.21	1.09	2.49
	51	顧客管理の推進	0.30	1.06	2.42
	52	宴会業務の管理	0.19	1.07	2.43
	53	顧客管理の推進	0.27	1.15	2.56
共通	54	アクシデント対応	0.69	1.57	2.59
	55	クレーム・苦情への対応	0.63	1.50	2.57
	56	業務改善	0.54	1.38	2.49
	57	企画立案	0.45	1.24	2.44
	58	宿泊者・利用者への接遇	1.15	2.00	2.75
総合スコア（上記全スコアの加重平均値）			**0.77**	**1.71**	**2.65**

■ 旅館スタッフのキャリアに応じたスキルと賃金の上がり方



※賃金は、所定内給与（毎月支給される給与から所定外給与を除いた金額）を表示

	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
キャリアの特徴	ビジネス・接客マナーを理解して、指導を受けながら一通りの標準的な業務をしている段階	宴会・会席で複数のグループを担当し、重要な顧客や大規模なグループに対応している段階	宴会・会席で席の配置や接客担当者を決め、調理や他部門と調整しながら、女将や社長に相談事項を伝える役割を担っている段階
資格・検定	**全レベル共通：** ・ホテル実務技能認定試験（初級） ・日本の宿おもてなし検定（3級） ・実用英語技能検定（5 級～ 1 級） ・TOEIC ・サービス接遇技能検定（3級）		
		・ホテルビジネス実務検定試験ベーシックレベル（2 級） ・日本の宿おもてなし検定（2級） ・サービス接遇技能検定（2 級）	
			・防火管理者 ・衛生管理者等

経験年数	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
1 ～ 2 年			
3 ～ 4 年			
5 ～ 7 年			
8 ～ 10 年			
11 年以上			

※アンケートの回答の多さで色を分けています。

- 5%未満
- 5%以上 10%未満
- 10%以上 20%未満
- 20%以上 30%未満
- 30%以上

■ 旅館スタッフのスキルスコア一覧

総合スコア（ 3 点満点 ）

点数のつけ方	
他の従業員を指導しつつ、自身の判断で遂行している	3 点
自身の判断で遂行している	2 点
指導を受けながら遂行している	1 点
担当していない	0 点

			新人	一人前	グループリーダー
接客サービス：フロント	01	電話対応	0.66	1.80	2.69
	02	客室予約受付	0.65	1.68	2.70
	03	レベニューマネジメント（予約コントローラー）	0.21	1.03	2.38
	04	組織と商品・サービス内容・旅館内外の情報の理解、準備	0.81	1.71	2.66
	05	インフォメーションの実施	0.93	1.77	2.67
	06	郵便物・メッセージの取扱い	0.68	1.52	2.48
	07	チェックイン・チェックアウト対応	0.93	1.91	2.74
	08	外国人客への対応	0.91	1.76	2.57
	09	お客様のお見送り	1.38	2.03	2.68
	10	お客様の送迎	0.92	1.65	2.57
	11	玄関周辺の保安、快適なロビー周辺の維	1.19	1.89	2.57
	12	お荷物のお預かり、返却	1.31	2.04	2.57
	13	フロントの統括	0.28	1.18	2.63
接客サービス：客室	14	館内施設の総合案内	1.07	2.01	2.79
	15	客室への案内	1.20	2.05	2.77
	16	チェックアウト対応	0.99	1.90	2.79
	17	館内、客室の説明	1.25	2.12	2.80
	18	テーブルの準備	1.21	2.09	2.75
	19	食事提供	1.29	2.18	2.77
	20	食器類の後片付け	1.47	2.19	2.68
	21	寝具の準備、収納、客室の清掃	1.26	1.98	2.54

			新人	一人前	グループリーダー
接客サービス：宴会・食堂	22	宴会場の清掃と準備、セッティング	1.14	2.01	2.78
	23	食器類のクリアと宴会場の後片付け	1.34	2.10	2.73
	24	お客様のお出迎えとご案内、お見送りの実践	1.25	2.05	2.83
	25	食堂の清掃と準備、セッティング	1.36	2.07	2.75
	26	食器類の後片付け	1.43	2.17	2.72
	27	お客様のお出迎えと座席への誘導お見送りの実践	1.31	2.10	2.81
	28	注文の受付	1.30	2.12	2.74
	29	食事提供	1.32	2.13	2.76
	30	計画と準備	0.60	1.43	2.80
	31	宴会・食堂サービスの統括	0.41	1.41	2.80
接客サービス：販売	32	発注の準備、実施	0.29	1.28	2.58
	33	機会損失の防止	0.35	1.27	2.62
	34	廃棄ロスの防止	0.46	1.37	2.54
	35	接客応対	1.03	1.87	2.74
	36	レジ操作、代金の受領・精算	0.86	1.75	2.70
	37	商品の包装	0.98	1.76	2.65
	38	計数管理	0.27	1.06	2.55
	39	スタッフの管理	0.16	0.90	2.59
職務共通	40	アクシデント対応	0.50	1.42	2.52
	41	クレーム・苦情への対応	0.43	1.29	2.44
	42	業務改善	0.47	1.33	2.58
	43	企画立案	0.41	1.14	2.60
	44	宿泊者・利用者への接遇	1.09	1.82	2.75
総合スコア（上記全スコアの加重平均値）			**0.91**	**1.76**	**2.67**

Ⅱ

事例

ホテル

事例 01

鳥羽シーサイドホテル株式会社

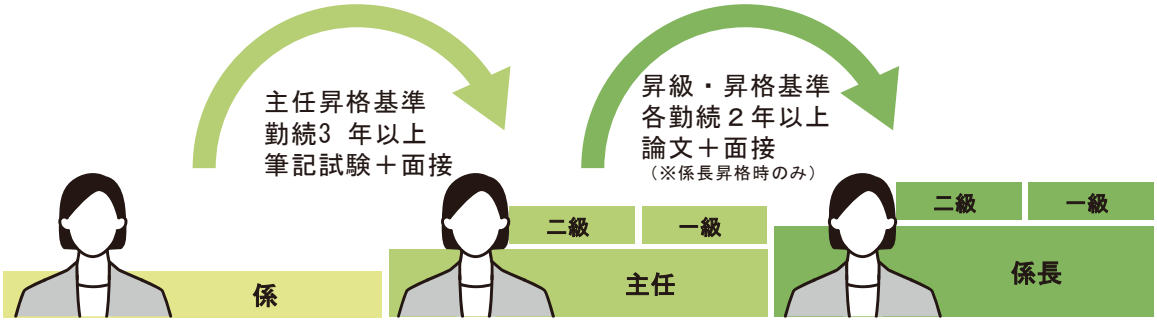
（三重県/ リゾートホテル/ ホテルスタッフ110 人）

非管理職で3 つの階層があり、各階層2 等級を設定。職能、技能、職種に応じた手当を設け、従業員のキャリアアップを図る

一人前・リーダーまでの仕事とスキル

・等級制度は非管理職を3 つの階層（係、主任、係長）に分けている。新卒者は高卒（サービス職）と大卒（総合職）に分かれ、入社後は主に直接お客と接するフロント、レストラン、宴会等の各現場係として経験を積む。勤続3 年以上で資格要件に基づいて筆記試験と面接を受け、主任格二級に昇格する。主任は定型業務を上司の指示に基づいて自らの力で処理できることが求められる。主任格二級を２年以上経験すると論文提出を経て、主任格一級に昇格する。主任格一級を２年以上経験すると論文提出と面接を経て、係長格二級に昇格する。係長は現場のチーフ係となり、業務運営の中心として上長を補佐し、後輩の指導にもあたる。

・次の階層の２級に昇格する際には論文（筆記試験は主任昇格時のみ）と面接が、同じ階層内で2 級から1 級に昇格する際には論文が課される。



昇格者の選考は資格要件に基づいて、各人の経験、能力、業績、所属長推薦等を総合評価し、適格者を選考する　　。

仕事やスキルに対応する給与の仕組み

・基本給は年齢給と職能給から構成されている。職能給は半期に 1 度人事考課を実施し、１～６段階で評価される。年齢給は47 歳を上限としている。

・職能資格手当、役職手当は主任から設定されている。

・その他の手当として、技能手当はボイラー技士や電気主任免許、調理師免許取得者、職種手当は通訳手当（TOEIC 730 点以上または英検準1 級相当）、統括料理長手当がある。

期待する効果や実感しているメリット

・キャリアラダー（階層）を設定することにより、社員は明確なキャリア目標を持つことができる。技能手当や職種手当は取得が難しい職業資格に対応するものが多いが、それらの職業資格はホテル運営に必要であり、保有者が少ないことはリスクとなるため、関係する部署の社員に取得を促している。

・技能・職種手当の対象以外の資格・検定の取得については、三重交通グループの通信教育講座を活用できる。また、リスキリングの観点から、地域の旅館連盟や商工会議所が主催する接客、救命、災害対策などの講習会には積極的に社員に参加を促している。

ホテル

事例 02

くまもと新世紀株式会社（ホテル日航熊本）

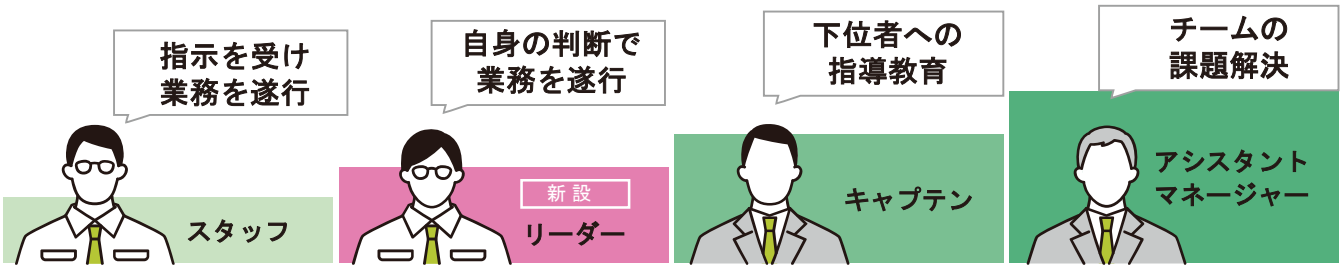
（熊本県/ シティホテル/ ホテルスタッフ300 人）

人事・賃金制度の改定を実施し、細かな賃金レンジで昇給が可能になり、従業員のモチベーション向上に寄与

一人前・リーダーまでの仕事とスキル

・役割等級制度を設定している。非管理職の一般職は、4 階層（スタッフ、リーダー、キャプテン、アシスタントマネジャー）に分かれている。スタッフは指示を受けて業務を遂行、リーダーは自身の判断で遂行、キャプテンは下位階層者への指導教育、アシスタントマネジャーでは指導教育に加え、チームの課題解決までを担当と、段階的に求める業務の難易度と範囲が上がる。

・２年前に人事制度を改定し、スタッフからキャプテンに上がるまでの期間が長いメンバーへのモチベーション向上を目的として、２つの間にリーダーを新設した。合わせて、仕事を細かく整理し、次の階層へ上がるために必要なスキル、能力の基準を明確にした。



仕事やスキルに対応する給与の仕組み

・等級別の給与テーブルに基づいて基本給を決めている。同じ等級の中に給与レンジを設け、役職が上がらなくても昇給（300 ～ 500 円単位）できる仕組みとなっている。昇給は、毎年の行動評価（６段階評価）により昇給額を決定する。

・人事制度同様に賃金制度も２年前に改定し、以前はレンジの幅は大きかったが、評価が大変良くないと昇給できないと仕組みであったので、通常の評価であっても、少額ではあるが昇給できるよう変更した。

	階層／評価	S	A	B+	B	C	D
一般職	スタッフ	昇格対象 15P アップ	8P アップ	4P アップ	1P アップ	昇給 無し	昇給 無し （降格対象）
	リーダー						
	キャプテン						
	アシスタント マネージャー						

1P=300 ～ 500 円

期待する効果や実感しているメリット

・2 年前の人事制度と賃金制度の改定の中で、等級と昇給レンジを細かく設定したことで、今まで限定されていた昇格や昇給の対象者の範囲を広げることが可能となり、社員のモチベーションが向上した。

・現在は4 つのキャリアコース（総合職、ホスピタリティコース、エキスパートコース、調理コース）を設けているが、従業員のキャリアを制限することなく、柔軟な配置を検討できる仕組みに変更していく。従業員アンケートなどを活用し、入社したときの条件に縛られることなく、本人の適性を見ながらどう異動をさせていくかが最も大事だと考えている。

旅館

事例 03

A 社

（北海道/ 温泉旅館/ 旅館スタッフ20 人）

職務等級ごとに求められるスキル・行動に応じた賃金制度を構築

一人前・リーダーまでの仕事とスキル

・職務等級制度をとり、一般スタッフは５つの階層（一般職（B2）からトレーナー職（A1））に分かれる。高校卒はB2、大学卒はB1 が初任格付けとなり、A3 になると一人前レベルになる。

・A3 では担当業務に精通し、創意工夫をもって自らの目標を達成することが求められる。A2 以上はリーダーレベル相当となり、A1 では部署内外を巻き込んで職場のメンバーを指導し、組織業績をけん引することが求められる。

・大方のメンバーはA1 になるまでに約5 年かかるが、10 年ほどかかるケースも多い。

サブリーダー	A1	部署内外を巻き込んで職場のメンバーを指導、組織業績をけん引する
一人前	A2	担当業務の主力として個人業績を達成し、模範行動を取る
	A3	担当業務に精通し、創意工夫をもって自らの目標を達成する
新人	B1	大学卒のスタート。担当業務を持ち任された仕事に責任を持つ
	B2	高校卒のスタート。ビジネスの基本を身に着け社会の一人となる

・半期に1 度人事考課があり、行動評価と目標達成評価が行われる。総合評価は5 段階で、S 及びA 評価が2 年以上継続した場合には、昇格等の判断材料となる。

・人事考課は自己評価を含め策定した評価シートに沿って行うため、個人や上司の感情や私情で判断されないようになっている。

仕事やスキルに対応する給与の仕組み

・基本給は職務等級に対応して決まるレンジレート型をとっている。各等級のレンジの上限は次の等級の下限となるよう設定され、役割と賃金の逆転が起こらないようにしている。毎年の評価に応じて昇給がなされる。

・東京、大阪などの都市圏に関しては都市手当が設定されている。

期待する効果や実感しているメリット

・細かく階層が分かれていること、役割に応じた賃金制度があることで、昇格のモチベーションに繋がる。

・自己啓発支援制度を設けており、100 以上の通信講座の受講が可能である。修了要件を満たすと、受講料の補助を受けることができる。内容はビジネス系、ソムリエ系、語学系など多岐に渡り、これらを活用してキャリアアップを目指すことを会社としても推奨している。

旅館

事例 04

株式会社千歳館

（新潟県/ 温泉旅館/ 旅館スタッフ28 人）

従業員の定着率が高いが、定年間際のメンバーを多く抱える。業務の見直し、体系化を実施し休日増や新規採用に繋げていく

一人前・リーダーまでの仕事とスキル

・ 等級制度は設けていないが、役職前の一般職は新人レベル、一人前レベル、リーダーレベルの３階層に分かれる。勤続年数が長いメンバーが多いことが特徴で、一人前レベルでは2/3 が20 年以上、リーダーレベルは全員が30 年以上で構成されている。リーダーレベルは定年まで働くことが多く、65 歳以上で有期雇用として70 歳まで雇用する。

・ 新人レベルは1 年ほど勤務をして通常業務を覚えてもらう。一人前レベルは通常業務を一人で確実に実行することを求め、リーダーレベルになると、通常業務に加えて周りの人員配置や仕事の指示出しまでを求める。。

・評価面談は１年に1 度、経営者によってなされる。小規模な旅館であるため、評価の基準の明文化までは行っていないが、教えられたことを着実に実行しているかどうかを評価のポイントとしている。評価面談と同時に、働く上での悩みや希望などのヒアリングを実施し、会社として見直しができることについては対応している。

仕事やスキルに対応する給与の仕組み

・ 新人レベルは18 万円の基本給からスタートする。年に1 度の評価時に、評価が高いメンバーは昇給率を３%、通常のメンバーは２% とすることが多い。

・ リーダーレベルには明細上、主任手当として1 万円を支給している。

・ 基本給は最低賃金を基準に設定する。同地域の旅館で基本給を高めに設定しているところもあるが、基本給が高くても休日の少なさから人が定着していないようである。

期待する効果や実感しているメリット

・ 勤続年数が長いメンバーが多いことから、一部属人化している業務がある。定年で多くのリーダー層が抜けることを想定し、多くの一人前レベルのメンバーに今後リーダーを担ってもらうようにするため、県が派遣する専門家の助言を受けて業務の見直しを行い、効率的な業務体制や、外注費を下げる取り組みを実施している。

・ 従業員には本取組の方向性と目標を共有し、協力体制を作ることが出来ている。これらの取組みの結果、給与を下げずに社員が求める休日取得の実現を目指し、新規採用も行っていく予定である。

旅館

事例 05

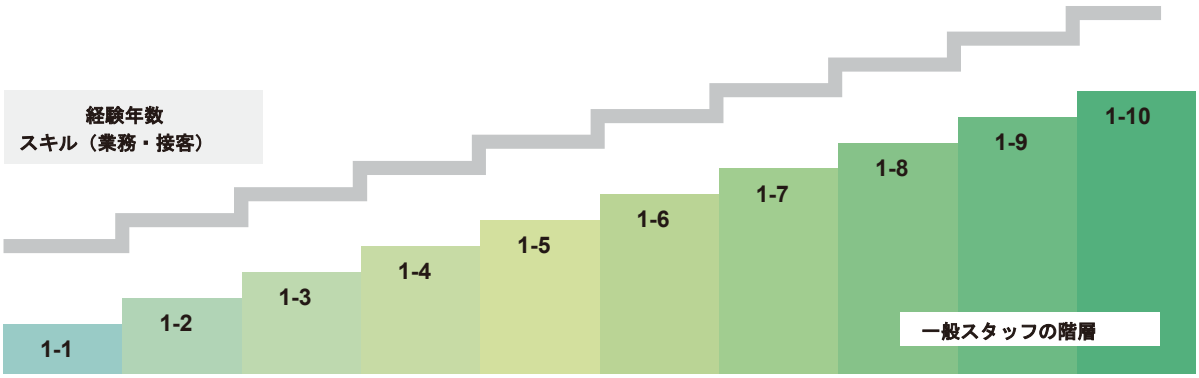
株式会社エヌティー倶楽部

（静岡県/ 温泉旅館/ 旅館スタッフ26 人）

多能工化として運転手が幅広い貨物を取り扱えるように業務を経験させて、稼働率の向上とスキルアップを両立させている。

一人前・リーダーまでの仕事とスキル

・職務等級制を設定し、一般スタッフ（1）、課長級(2)、部長級(3) それぞれ10 段階の階層がある。一般スタッフであれば1-1 からスタートし、1-10 が最上位となる。未経験採用の場合は1-1 から、中途採用の場合は経験に応じて等級を付けている。



・5 段階評価で年に1 度、一般スタッフでは課長級が査定を実施する。スキルと経験年数によって階層が上がる。

・接客や立ち振る舞いの評価を重視する傾向だが、上司の主観評価になり判断が難しい面もあるため、360 度評価の観点から、お客様の口コミ評価を参考にしている。平均で月に50 件ほどの口コミがあり、それぞれの内容をみれば、評価の対象者が判別可能である。

・5 年ほど前に人事評価制度を刷新した。コロナ前に新館の建設構想があり、新館の規模は大きく、高級路線でいくことを想定していたため、社内制度の整備が必須であった。

仕事やスキルに対応する給与の仕組み

・基本給は職務給と年齢給で構成されている。職務給は各等級により決められている。

・一般スタッフの初任給は最低賃金を基準に設定しているが、静岡県ではなく神奈川県の最低賃金を用いている。県境であり、人材の流出を防ぐことが目的である。

・年に2 回の役員や顧問の社会保険労務士との面談で、働き方や賃金に関する要望を伝えられるようにしている。より稼ぎたい要望がある場合は深夜早朝のシフトに組み込む。労働基準法上は、深夜手当は夜の10 時から早朝5 時であるが、朝6 時から8 時の勤務時にも25% の手当を付けている。

期待する効果や実感しているメリット

・新館をオープンした2024 年に、社員に向けて新館のコンセプト（全館スイートルームの富裕層向け）とキャッチコピー（いつか行ってみたい宿ではなく、いつか働いてみたい宿）を伝え、ターゲット層に見合うサービス品質の向上を期待して前もって給料を上げることを伝えた。富裕層がメイン客となったことで、社員の接客スキルが日々鍛えられることとなった。

・細かな階層を設定した新人事制度の運用と、前もって実施した賃上げ、新館稼働による接客スキルの向上等で社員のモチベーションは向上し、会社も社員をより評価出来るようになった。その成果として、顧客満足度が5 点中4.8 点に向上し、元々低い水準ではあったが離職率も1 割程度に留められていることが会社の強みとなっている。

お問い合わせ先

厚生労働省　人材開発統括官付
能力評価担当参事官室
TEL：03-5253-1111（内線 5943）

企画・制作

厚生労働省委託
「スキルの向上を処遇に結び付けていく環境整備に
向けた調査研究事業」事務局

発行

2026 年 3 月

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare