

宿泊業における
休日数増加の取組事例集



目次

はじめに	2
第1章 一般的な懸念点と対応策	3
第2章 取組事例紹介	5
1. 株式会社ホテル佐勘	6
事前の検証に基づく休館日の設定で、売上への影響を低減しつつ長期休暇の取得を促進	
2. 株式会社知床グランドホテル	10
施設・部門を超えたマルチタスクと運営施設の絞り込みで長期休暇を実現	
3. 株式会社明神館	14
マルチタスクと意識改革で長期休暇取得を促進し、ターゲット層を意識したサービス向上に活かす	
4. 株式会社竹屋旅館	18
従業員満足度と労働生産性のデータに基づく休館日の設定で、ワークライフバランスと企業の利益を両立	
5. 株式会社山水荘	22
休館日の活用で働き方改革と高付加価値化を実現	
6. 株式会社仙仁温泉岩の湯	26
徹底的なサービスの磨き上げと休館日の設定で「従業員が家族との時間を大切にできる旅館」へ	
7. 株式会社陣屋	30
生産性向上と高付加価値化により休日数の増加と業績向上を両立	
8. 株式会社ホテル末広	34
週3日の固定休館により、運営形態を抜本的に変更 新しい時代の旅館スタイルへ	
9. 株式会社但馬屋	38
従業員の声に耳を傾けた休館日設定で料理長含む従業員の休日を確保	
10. 株式会社なかや旅館	42
従業員の働きやすい環境を優先し、休館日設定のリスクも織り込んで経営者が判断	
各施設の公式サイト URL	46
第3章 アンケート調査結果	47
用語集	53

はじめに

① 目的

観光庁では、アフターコロナを見据えた観光地の再生と観光産業の強化に向けて、令和3年11月から令和4年5月にかけて「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」を開催し、最終とりまとめとして「アフターコロナを見据えた観光地・観光産業の再生に向けて～稼げる地域・稼げる産業の実現～」を取りまとめました。

最終とりまとめでは、宿泊業の抱える課題として生産性の低さと担い手不足が指摘されており、その解決のために、業務の効率化とあわせて、従業員の待遇・労働環境の改善を図ること、具体的には、閑散期における休暇取得を促進することが提言されています。

本事例集では、休館日設定を中心とした休日数増加に関する取組事例及びアンケート調査結果のご紹介を通じて、宿泊業における従業員の待遇・労働環境の改善を後押しすることを目的としています。

② 想定読者

宿泊事業者（経営者、人事・労務担当者等）

③ 各章の役割

第1章 一般的な懸念点と対応策	休日数を増加させる上で生じる一般的な懸念点について、対応策を各事例の概要よりご提示します。
第2章 取組事例紹介	休館日設定を中心とした個々の宿泊事業者の取組について、事業者ごとの取組の背景、取組の内容とポイント、成果、今後の展望などがわかる、「生の声」をご紹介します。
第3章 アンケート調査結果	休館日を設定する宿泊事業者の割合、設定の目的、効果、課題等の実態について、定量的に示したアンケート調査の結果をご紹介します。

④ 活用場面と活用方法（例）

例えば以下のような場面において、本事例集をご活用いただくことを想定しています。

活用場面（例）



一体どのくらいの事業者が休館日を設定しているかを知りたい



どのような基準で休館日を決定しているのか知りたい



休館日設定がお客様に与える影響を知りたい



休館日設定が従業員に与える影響を知りたい



休館日設定が財務面に与える影響を知りたい

活用方法（例）

第3章のアンケートの結果より、アンケートにご回答頂いた宿泊事業者のうち、休館日を設定されている事業者の比率を確認していただくことができます。

休日数を増加させる上で、例えば「休館日を設定すると売上・利益が減少してしまう」といった、よくある懸念点について、第1章で代表例を挙げて整理しています。またそれらの課題への対応策として、本事例集で紹介する各事業者が行った取組もご確認いただけます。

加えて第2章では、休館日を設定している各事業者の取組内容を具体的にご紹介しています。例えば、

- ・休館日をいつ、何の指標を見て決めるのか
- ・休館中のお客様からの問い合わせにはどのように対応するのか
- ・従業員のモチベーションはどのように変化するのか
- ・休館日を設定すると売上や利益はどのように変化するのか

など、より詳細に休館日設定の基準、効果、影響等についてご確認いただくことができます。

第1章 一般的な懸念点と対応策

従業員の休日数を増加させるためには、①休館日を設定して営業日数を減らす、②運営を効率化して1営業日あたりに必要な従業員数を減らす、の主に2つの方法が考えられます。第1章では、その2つの方法を実践する上で生じる一般的な懸念について、対応策の概要を個々の事業者の取組事例よりまとめて紹介します。

凡例

〇〇〇ホテル

取組の記載がある事例

〇〇〇ホテル

取組の記載がない事例

方法1. 営業日数を減らす

懸念点① 休館日を設定すると売上・利益が減少してしまう。

(1)単価向上:設備・サービスの改善によって宿泊単価を引き上げ、減少した売上・利益を補う。

対応方針	取組の具体例
ハード面の改善	▶ 客室、レストラン、大浴場等の設備の改修
ソフト面の改善	▶ 料理の質の向上、接客サービスの向上
取組事例	ホテル佐勤 知床グランドホテル 明神館 竹屋旅館 山水荘 仙仁温泉岩の湯 陣屋 ホテル末広 但馬屋 なかや旅館

(2)販売強化:営業日の販売を強化することで稼働率を向上させ、減少した売上・利益を補う。

対応方針	取組の具体例
既存顧客増加	▶ 顧客満足度向上
新規顧客増加	▶ 既存プランの見直し、新規プラン造成、販促強化
取組事例	ホテル佐勤 知床グランドホテル 明神館 竹屋旅館 山水荘 仙仁温泉岩の湯 陣屋 ホテル末広 但馬屋 なかや旅館

(3)経費削減:休館によって不要となる経費を削減することで、利益率を向上させる。

対応方針	取組の具体例
変動費の削減	▶ 人件費、水道光熱費、食材費、修繕費の削減
取組事例	ホテル佐勤 知床グランドホテル 明神館 竹屋旅館 山水荘 仙仁温泉岩の湯 陣屋 ホテル末広 但馬屋 なかや旅館

懸念点② どのように休館日を決めればいいのか分からない。判断の根拠となるデータが無い。

(4)販売実績の把握:財務面の影響を考慮して、営業しても売上が低いことが予測される日に休館日を設定する。

対応方針	取組の具体例										
売上が低くなりそうな曜日や時期に休館日を設定	▶ 過去の販売実績、平均稼働率、損益分岐点等の把握										
取組事例	<table border="1"> <tr> <td>ホテル佐勘</td> <td>知床グランドホテル</td> <td>明神館</td> <td>竹屋旅館</td> <td>山水荘</td> </tr> <tr> <td>仙仁温泉岩の湯</td> <td>陣屋</td> <td>ホテル末広</td> <td>但馬屋</td> <td>なかや旅館</td> </tr> </table>	ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘	仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館
ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘							
仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館							

(5)従業員ニーズの把握:人事面の影響を考慮して、従業員のモチベーション向上に資する日に休館日を設定する。

対応方針	取組の具体例										
従業員満足度が向上する日に休館日を設定	▶ 従業員の希望する働き方の把握										
採用強化に繋がる日に休館日を設定	▶ 獲得したい人材が求める働き方の把握										
取組事例	<table border="1"> <tr> <td>ホテル佐勘</td> <td>知床グランドホテル</td> <td>明神館</td> <td>竹屋旅館</td> <td>山水荘</td> </tr> <tr> <td>仙仁温泉岩の湯</td> <td>陣屋</td> <td>ホテル末広</td> <td>但馬屋</td> <td>なかや旅館</td> </tr> </table>	ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘	仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館
ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘							
仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館							

(6)IT活用:ITシステムの活用によって定量的なデータを蓄積し、データに基づいて休館日を設定する。

対応方針	取組の具体例										
定量的なデータに基づいて休館日を設定	▶ ITシステムに蓄積したデータを用いて施設運営に与える影響を把握										
取組事例	<table border="1"> <tr> <td>ホテル佐勘</td> <td>知床グランドホテル</td> <td>明神館</td> <td>竹屋旅館</td> <td>山水荘</td> </tr> <tr> <td>仙仁温泉岩の湯</td> <td>陣屋</td> <td>ホテル末広</td> <td>但馬屋</td> <td>なかや旅館</td> </tr> </table>	ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘	仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館
ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘							
仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館							

方法2. 1営業日あたりに必要な従業員数を減らす

懸念点③ 営業日の人員を減らすと必要な業務を遂行できず、サービス品質を維持できない。

(7)生産性向上:従業員1人あたりの労働生産性を高める。

対応方針	取組の具体例										
従業員の業務範囲の拡張(マルチタスク化)	▶ ジョブローテーションによる教育、従業員の説得										
人員配置の最適化	▶ システム導入によるスキルの可視化、複数施設間の人員調整										
特定業務の外部委託	▶ 予約業務など、休館する上で停止できない業務の外部委託										
業務の自動化	▶ システムを用いる等してシフト作成業務を自動化										
取組事例	<table border="1"> <tr> <td>ホテル佐勘</td> <td>知床グランドホテル</td> <td>明神館</td> <td>竹屋旅館</td> <td>山水荘</td> </tr> <tr> <td>仙仁温泉岩の湯</td> <td>陣屋</td> <td>ホテル末広</td> <td>但馬屋</td> <td>なかや旅館</td> </tr> </table>	ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘	仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館
ホテル佐勘	知床グランドホテル	明神館	竹屋旅館	山水荘							
仙仁温泉岩の湯	陣屋	ホテル末広	但馬屋	なかや旅館							

<参考:生産性向上・高付加価値関連サイト>

休館日の設定などにより休日数を増加させる上では、同時に生産性・収益力の向上を図ることで、十分な利益を確保することが重要です。生産性・収益力の向上に関する具体的な取組事項・事例等については、以下の参考サイトをご参照ください。

- 観光庁「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」<https://www.mlit.go.jp/kankochu/syukuhakugyo-kigyotekikeiei.html>
- 高付加価値化に向けた経営を行っていく上での指針として、具体的な取組事項やその目的、経営上のメリット等を示したガイドライン。
- 観光庁「宿泊業の生産性向上事例集」<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>

生産性向上の先進・優良事例をまとめた事例集。

第2章 取組事例紹介

01. 株式会社ホテル佐勘

事前の検証に基づく休館日の設定で、売上への影響を低減しつつ長期休暇の取得を促進

02. 株式会社知床グランドホテル

施設・部門を超えたマルチタスクと運営施設の絞り込みで長期休暇を実現

03. 株式会社明神館

マルチタスクと意識改革で長期休暇取得を促進し、ターゲット層を意識したサービス向上に活かす

04. 株式会社竹屋旅館

従業員満足度と労働生産性のデータに基づく休館日の設定で、ワークライフバランスと企業の利益を両立

05. 株式会社山水荘

休館日の活用で働き方改革と高付加価値化を実現

06. 株式会社仙仁温泉岩の湯

徹底的なサービスの磨き上げと休館日の設定で「従業員が家族との時間を大切にできる旅館」へ

07. 株式会社陣屋

生産性向上と高付加価値化により休日数の増加と業績向上を両立

08. 株式会社ホテル末広

週3日の固定休館により、運営形態を抜本的に変更 新しい時代の旅館スタイルへ

09. 株式会社但馬屋

従業員の声に耳を傾けた休館日設定で料理長含む従業員の休日を確保

10. 株式会社なかや旅館

従業員の働きやすい環境を優先し、休館日設定のリスクも織り込んで経営者が判断

事前の検証に基づく休館日の設定で、売上への影響を低減しつつ長期休暇の取得を促進



代表取締役
佐藤 勘三郎 氏

株式会社ホテル佐勘

運営規模
従業員数 **275人**
総客室数 **287室**

ここがポイント

- 実験的な休館日設定と事前の検証・シミュレーションで各施設に与える効果と影響を把握し、売上への影響を低減。
- リフレッシュ休暇と休館日の導入で長期休暇の取得を促進。

企業概要

企業名	株式会社ホテル佐勘
代表者名	佐藤 勘三郎
設立年月日	1933 年
資本金	5,000 万円
所在地	宮城県仙台市
正社員数	106 人
運営施設数	3 施設
年間休日数	105 日

施設情報

施設名	① 仙台秋保温泉 伝承千年の宿 佐勘 ② 松島 佐勘 松庵 ③ KYOU BAR LOUNGE&INN
業態	旅館 ①② リゾートホテル ビジネスホテル・シティホテル その他 ③
客室数	① 173 室 ② 11 室 ③ 103 室
立地	<p>観光地 非観光地 (ビジネス街、住宅街等)</p>

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022 年度)	① 39日 (仙台秋保温泉 伝承千年の宿 佐勘) ② 24日 (松島 佐勘 松庵) ③ 24日 (KYOU BAR LOUNGE&INN) <small>※太字は記事中で主に紹介されている施設</small>
休館日の 設定タイプ	閑散期変動型 通年曜日固定型 その他
休館日の 決定タイミング	2～3 か月前 半年前 前事業年度末
備考	・「仙台秋保温泉 伝承千年の宿 佐勘」では、工事を主目的とした休館は18日 (6日×3回) で、半年前に決定。通常の休館は21日で、予約状況を踏まえて3か月前に決定。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型…繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

単価向上

販売強化

経費削減

販売実績の把握

従業員ニーズの把握

IT活用

生産性向上

2. 取組に至った背景

株式会社ホテル佐勘が運営する「伝承千年の宿 佐勘」は、ルーツが江戸時代まで遡る由緒ある旅館であり、その長い歴史の中で培った「心の原点に触れるおもてなしの心」によって国内外の多くのお客様から愛されている。同社は現在、同じ秋保温泉内のビジネスホテル「KYOU BAR LOUNGE&INN」と、松島にある旅館「松島 佐勘 松庵」の計3施設を運営している。

同社の休館日導入のきっかけは、2016年に「伝承千年の宿 佐勘」において開催された大規模コンベンションだった。初の自社施設での開催であり、万全を期すために度重なるリハーサルを実施した。このため、通常業務も継続しながら大規模コンベンションの準備も求められたことから、多忙な日々が続き、従業員には疲労がたまっていた。そこで、従業員のリフレッシュやモチベーション向上を目的として、大規模コンベンションの終了後に、実験的に数日間の休館日を設定した。結果、休館日は従業員達には非常に好評で、業務から離れてリフレッシュするだけでなく、従業員同士で一緒に旅行へ出かける等、コミュニケーションの活性化にも繋がった。これをきっかけに、社内で「休館日の設定は業務面にも良い影響をもたらす」という共通認識が生まれたことで、改めて計画的に休館日を設定するに至った。

設定する上では売上への影響を考慮し、正月やGW等の繁忙期後の比較的稼働率が低く単価も上げにくい時期を選び、連続した日程で休館日を設定した。

そのような状況下でコロナ禍が始まり、コロナの影響で観光需要は大幅に減少し、元々2019年に約350名所属していた従業員は、2021年頃には300名を切るまで減少した。しかし、感染状況が落ち着き客足が戻り始める頃には、かえって人手不足によって営業に必要な人員を確保できない問題が発生することが予測された。そこで、2021年に少人数での施設運営を可能にするため、休館日数を増やすこととし、現在は年間39日を休館日としている。

3. 得られた成果

①従業員の定着率向上

同社では2014年から、従業員の長期休暇の取得推進のために、①リフレッシュ休暇（3日連続×2回/年）②リフレッシュウィーク休暇（6日連続×1回/年）の2つの制度を導入している。しかし、宿泊施設自体は営業しているため、従業員同士の休暇が重ならないように調整する必要があり、従業員同士と一緒にプライベートを楽しむことは困難だった。

2016年から設定した休館日によって、長期連休が取得可



▲「仙台 秋保温泉 伝承千年の宿 佐勘」の外観



▲休館日にしかできない大規模な外観の工事の様子

能となったことへの反響は大きく、従業員からは「事前に休館日の日程が社内で発表されるため、先の連休に向けてプライベートの計画を立てるのが楽しみ」「休館日は繁忙期の仕事を頑張るためのモチベーションの1つとなっている」等の声が挙がった。また、休日に従業員同士で旅行に出かける等、プライベートでの従業員同士のコミュニケーションが活発化したことで、業務中、従業員同士の意思疎通が取りやすくなる等の効果があり、サービスの向上に繋がった。

このように、リフレッシュ休暇に加えて休館日設定を本格的に実施したことで、従業員の労働環境は向上し、離職率は2016年から2021年にかけて10ポイント近く改善した。

②計画的な設備メンテナンスの実施

同社は休館日を設備メンテナンスや工事の実施日としても活用している。

休館日が決まり次第すぐに発注できるよう、経営会議で事前に「次の休館日ではどの工事をするか」について議論し、

メンテナンスや工事の計画を立てている。作業に時間のかかる絨毯のクリーニングや壁塗り、音が出るエアコンの入れ替え等の工事を優先的に休館日に実施し、畳や襖等の軽微なメンテナンスは営業日に実施することで、効率的なメンテナンスや工事を実現している。

一方で、メンテナンスや工事には設備部門の従業員が立ち会うため、設備部門の従業員は休館日にも出勤することとなるが、別日に休日を取る体制が取られている。

③社内研修

さらに、休館日を社内研修の実施日にも充てている。接客の基礎知識から具体的なおもてなしの方法（所作、言葉遣い、言い回し等）、英会話、地域で働く人との交流を通じた地域観光の知識等、接客業務の質向上に繋がる内容の研修を実施している。

休館日にこのような研修を実施することで、接客技術の向上に繋がただけでなく、研修において従業員同士のコミュニケーションが促進され、お互いのノウハウを教え合う等の相乗効果があった。

4. 工夫した点、成功要因

①シミュレーションの実施

休館日の設定にあたっては、売上減少の懸念や前例がないことから、社内には躊躇する声も少なくなかった。そこで、どの程度の影響が想定されるか認識を合わせるために収支シミュレーションを実施した。過去10年間の売上情報に基づいた需要予測シミュレーションを行うと、休館日を設定しても財務的にマイナスの影響は軽微であるという結果が導き出された。このシミュレーション結果を根拠に、休館



▲休館日に実施する教育訓練の様子 写真は、接客の基礎知識について、若手社員を対象とした研修の様子



▲休館日にしかできない大規模な内装の工事の様子

日設定に踏み切ることができた。

②全部署同時に休日を取得可能に

休館日の設定を開始すると、「部署によっては休館日にも休みをとれない部署がある」という問題があることが判明した。

同社では、お客様からの電話対応を効率化するため、予約電話を一元化する「予約センター」を整備している。各施設が休館によって休日数を増やしたのと同様に予約センターでも休日数を増やした。しかし、この予約センターは、各施設の休館中も予約電話を受信するために稼働する必要があり、予約センターに電話が繋がらない場合、営業中の他施設に電話が転送される仕組みとなっていたことから、休止によって他施設の負荷が増すことが予想され、休館日に他の従業員と同時に休むことができなかった。

こうした中、全施設一斉の大規模工事に伴って2023年1月に約1週間、初めて本社の予約センターの休止を試行することとなった。試行にあたっては、休止による機会損失への影響を事前に調査・検証した。具体的には、事前に一定期間予約センターを停止し、「予約」「変更」「問い合わせ」等、用途別の電話の本数をカウントすることで、予約センターの休止により想定される機会損失を可視化した。この結果、意思決定に必要な要素を数値として把握することが可能と

なり、全部署一斉休止によるデメリットよりも、全ての部署の従業員が同時に休日とできることのメリットが大きいと判断し、予約センターも合わせた一斉休業を実施した。

5. 今後の展望

休館日の増加と同時に経費削減を目指す

同社では休館日の設定を行うことで、光熱費等を更に削減できる余地があると考えている。現状では、ボイラー等の古い設備は停止した後に再稼働できるか不安なため、停止することができないでいる。しかし、設備のメンテナンスや更新を行うことで、休館日に設備を停止できるようになれば、光熱費削減にも大きな効果があると想定している。

さらに、現状は休館することにより一部の食材のロスが増加するデメリットが生じているが、今後も休館日設定を継続する中で、食材ロスを減らすための最適な調達方法や頻度を模索していくことで、食材等のコストもさらに削減していきたいと同社は考えている。

施設・部門を超えたマルチタスクと 運営施設の絞り込みで長期休暇を実現



代表取締役
桑島 大介氏

株式会社知床グランドホテル

運営規模

従業員数	116人
総客室数	381室

ここがポイント

□ 多くの従業員が施設や部門を超えて業務を遂行できるようにするため、教育体制、組織形態、シフト作成の方法等、あらゆる面でマルチタスク化を意識。

□ 目先の売上を追うのではなく、効率性重視の経営で従業員の待遇改善に取り組み、若手人材の採用を強化。

企業概要

企業名	株式会社知床グランドホテル
代表者名	桑島 大介
設立年月日	1960年
資本金	1億円
所在地	北海道斜里郡
正社員数	108人
運営施設数	3施設
年間休日数	115日

施設情報

施設名	<ul style="list-style-type: none"> ①北こぶし知床 ホテル&リゾート ② KIKI 知床ナチュラルリゾート ③知床夕陽のあたる家 ONSEN HOSTEL
業態	<ul style="list-style-type: none"> 旅館 リゾートホテル ①② ビジネスホテル・シティホテル その他 ③
客室数	① 181室 ② 176室 ③ 24室
立地	

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	<ul style="list-style-type: none"> ①10～15日程度 (北こぶし知床 ホテル&リゾート) ②80～100日程度 (KIKI知床ナチュラルリゾート) ③設定なし (知床夕陽のあたる家 ONSEN HOSTEL) <small>※太字は記事中で主に紹介されている施設</small>
休館日の 設定タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 閑散期変動型 通年曜日固定型 その他
休館日の 決定タイミング	<ul style="list-style-type: none"> 2～3か月前 半年前 前事業年度末
備考	・年度初めまでに年間の休館予定日を大まかに設定し、予約状況を踏まえて2～3か月前に決定。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型……繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

単価向上

販売強化

経費削減

販売実績の把握

従業員ニーズの把握

IT活用

生産性向上

2. 取組に至った背景

株式会社知床グランドホテルは、毎年多くの観光客が訪れる北海道知床に位置している。世界自然遺産に登録されている知床は、その豊かな自然環境故に地域住民が少なく、宿泊施設を運営するためには他地域からの採用によって人材を確保する必要がある。同社においては2018年にゲストハウス型の宿泊施設「知床夕陽のあたる家」をオープンする（2023年3月13日現在休業中）等、事業規模を拡大したことも影響し、人手不足が深刻化していた。特に、若手の優秀な人材の確保が大きな課題となっていた。

加えて、同社では知床エリアに3軒の宿泊施設を運営しているが、コロナ禍において需要が大幅に減少し、全ての施設を営業しても従来のような客室稼働率を維持し、利益を確保できないという新たな課題も発生した。

このような状況下で、同社は①従業員のワークライフバランス向上による若手人材の採用強化や定着率の改善、②営業宿泊施設の絞り込みによる客室稼働率の確保の2つを目的として、2020年頃から本格的に休館日の設定に向けて動き出した。

休館日の設定にあたっては売上の減少が懸念されたため、「Power BI」(※1)を活用し、過去の予約データを基に休館日設定時における年間の収支シミュレーションを実施した。この結果、季節による繁閑差が大きい知床の地域性を活かし、閑散期に休館日を設定することで、売上の減少を抑えつつ従業員の休日を確保できる見通しが立ったため、休館日の設定に踏み切った。現状、閑散期の休館日は短い場合でも2～3日、長い場合で7日～10日程度連続で設定している。従業員に連休を与えるため、休館日は基本的に連続の日程となるように設定している。

3. 得られた成果

①若手人材の採用強化

同社では、長期的に働き続けてくれる人材の確保を目的に新卒採用に力を入れているが、「短期留学へ行けるくらいのもたまった休暇が取れる」というキャッチフレーズでアピールできることは採用面で大きな強みとなった。具体的には、閑散期のもたまった休館日に加えて有給休暇等を組み合わせることで、従業員は1か月程度の長期休暇を取得することができる。実際、多くの従業員達は長期休暇を活用して、短期留学や遠方への旅行、自己研鑽等の「長期休

暇でしか経験できないこと」に取り組んでいる。

また、年間休日数に関しても、2013年頃は80日程度だったが、2023年は115日と格段に増加している。さらに、2022年には採用強化のために従業員の最低賃金を大幅に向上させた。その結果、コロナ禍が収束に向かい、サービス業界の人材獲得競争が激化する中、同社ではコロナ前と同水準の応募者数を確保できており、2018年度に10.6%だった離職率も2021年度時点で9.5%と減少傾向にある。

同社では年間休日数や最低賃金の引き上げ以外にも様々な取組により採用の強化を図っているが、CSV活動(※2)の一環として取り組む「クマ活」も採用強化に繋がっている。知床はヒグマの高密度生息地として有名であるが、近年市街地への侵入等の問題が深刻化している。そこで同社では、ヒグマが人の居住地域に侵入してこないように笹藪の草刈りやゴミ拾い等、人とヒグマが共存できるための取組も実施しており、こうした取組に惹かれて入社を希望する若者もいるという。



▲クマ活の様子
笹藪の草刈りやゴミ拾い等の活動を定期的に行っている。

②サービス品質の向上に寄与

従業員の長期休暇取得はサービス品質の向上やコミュニケーションの活性化にも繋がっている。具体的には、従業員同士と一緒に他の宿泊施設や飲食店を訪問し、「自分たちの施設で活かせることはないか」と自発的に考える機会ができたことで、接客や食事等のサービス品質の向上に役立っているという。

また、札幌圏をはじめとする遠方からの1ターンで働いている従業員が多い同社において、長期休暇を帰省や旅行等のリフレッシュに充てられることは、従業員のモチベーション向上にも役立っているという。

※1: 「Power BI」はマイクロソフト社が提供するBIツール。プログラミングを使わなくてもデータを分析・可視化できるのが特徴。

※2: CSVとは、「Creating Shared Value」の略で、「共通価値の創造」と訳されており、企業が事業を通じて社会的な課題を解決することで創出される「社会価値（環境、社会へのポジティブな影響）」と「経済価値（事業利益、成長）」を両立させる経営戦略のフレームワークのこと。

③計画的なメンテナンスの実施

同社は、4月と12月にそれぞれ3～5日程度連続で休館することで、主に温泉設備や配線等の短期間での完了が困難な工事・メンテナンスを実施している。施設管理担当者が過去のデータに基づく需要予測と工事計画を照らし合わせて年間の工事計画を策定することにより、売上への影響を抑えつつ、計画的なメンテナンスを実現している。



▲設備メンテナンスの様子（防水処理作業）



▲設備メンテナンスの様子（温泉のろ過器配管洗浄）

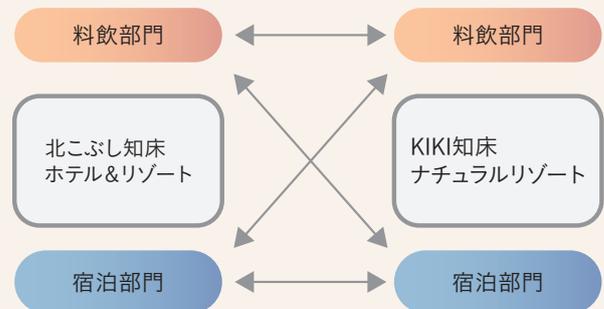
4. 工夫した点、成功要因

①施設・部門に囚われないジョブローテーションの実施

施設毎の休館日数は、「北こぶし知床ホテル&リゾート」では年間10～15日程度、「KIKI知床ナチュラルリゾート」では年間80～100日程度と異なるが、それぞれの従業員の年間休日数は同じ115日である。両施設の間でジョブローテーションが実施されており、従業員はいずれの施設でも業務に従事できる体制が作られていることで、同じ年間休日数を確保することが可能となっている。

同時に、同社はマルチタスク化にも取り組んでいる。同社には宿泊部（フロント周辺業務）と料飲部（レストラン周辺業務）の2つの部門が存在するが、あえてそれぞれの部門に責任者を置かず、1人の責任者が双方の部署を管理する体制にしている。この体制によって、責任者同士のコンフリクトを避けつつ柔軟な人員配置が可能となった。

2施設間の人員配置は、勤務管理システム「ジョブカン」の「パレットシフト・ラインシフト機能」を活用して実施している。具体的な方法として、予め登録されたシフトパターンで自動配置し、その後人手により微調整を行う。同システムを利用することで、一から担当者がシフトを考える必要がなくなり、効率的に、人員が不足している他施設・部門に従業員を派遣することが可能となった。



▲施設間・部門間の従業員の派遣イメージ

②従業員満足度を重視

一般的には休館日を設定するとその分の売上が減少する等、財務面でのマイナスの影響が懸念される。そのため、なかなか休館日設定に踏み切れない事業者も多いと考えられる。同社では、目先の売上ではなく、会社を支える従業員の労働環境を重視し、優先的に従業員満足度の向上に取り組むことで、休館日の設定に踏み切る判断に至った。「休館日設定にあたっては、売上の減少が懸念点だと思うが、それより従業員のワークライフバランスを大切に捉え、いかに経営者が思い切った決断ができるかにかかっている」と桑島氏は語っている。

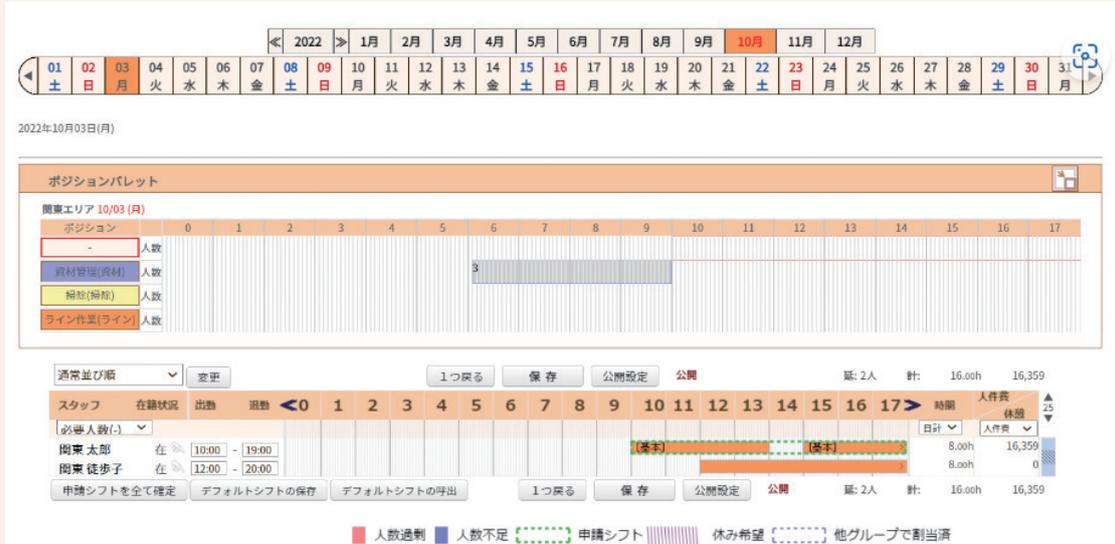
5. 今後の展望

休館日増加と生産性向上を両輪で

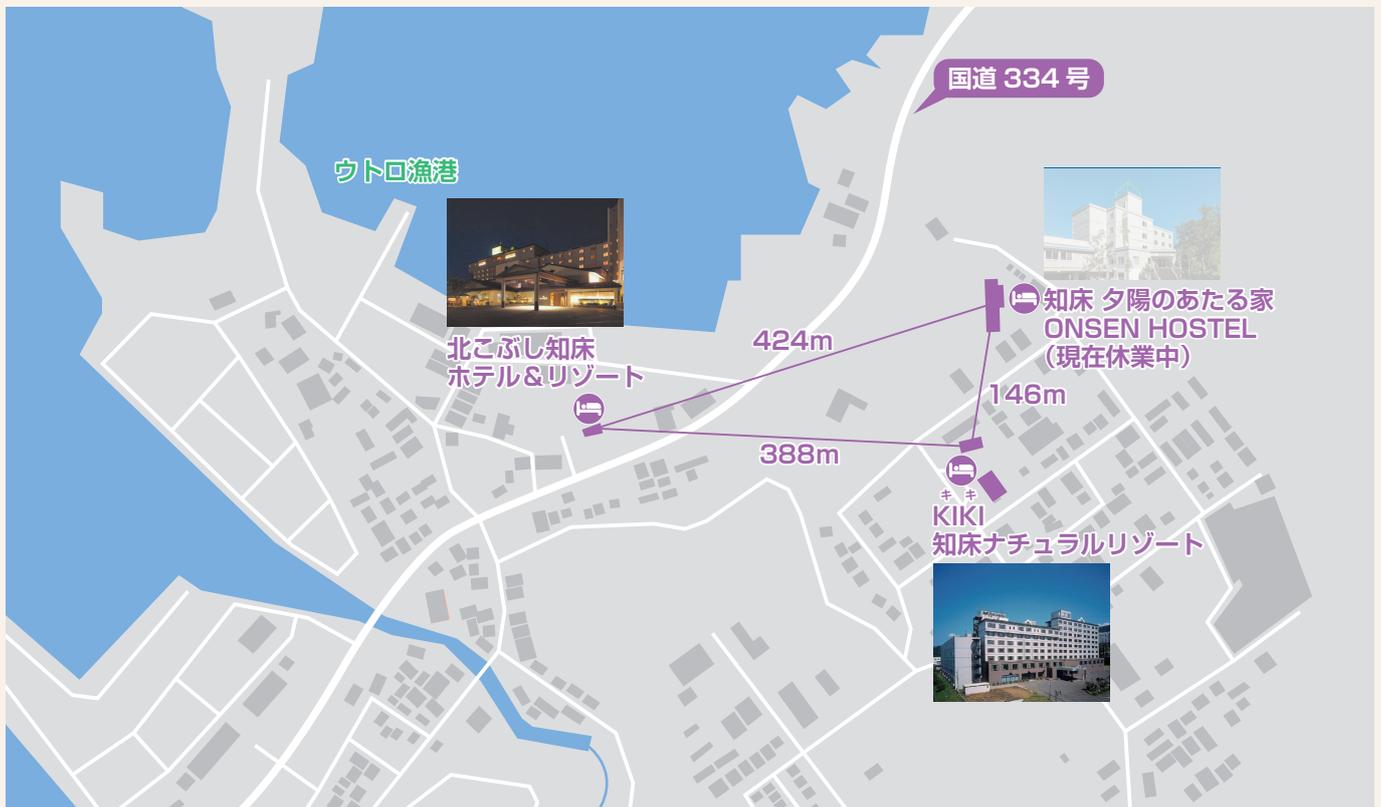
同社は今後、より少ない人数での施設運営を実現し、従業員の年間休日数を増やすことを検討している。そして、少ない人数での施設運営を実現するために、マルチタスク

の更なる推進やDX等による業務効率化を図っている。そのほか、企業向けのクラウド型ビジネスチャットツール「LINE WORKS」による情報管理方法の変革、「ジョブカン」による労務関連の変革など、取組は多岐に渡る。

また、閑散期の営業も値下げによって無理に集客するのではなく、利益率が低いと予想される日は思い切って休館にすることで、従業員の負担を軽減しながら効率性を重視した営業を実施していく意向である。



▲ジョブカンの画面イメージ（同社サイトHPより引用）
ラインシフト作成画面。ラインを引くような感覚で容易にシフトを作成することが可能。



▲株式会社知床グランドホテルが運営する3つの施設の位置関係
「北こぶし知床ホテル&リゾート」と「KIKI 知床ナチュラルリゾート」間で従業員のやり取りを行っている。

マルチタスクと意識改革で長期休暇取得を促進し、ターゲット層を意識したサービス向上に活かす



代表取締役
齊藤 忠政 氏

株式会社明神館

運営規模
従業員数 90人
総客室数 129室

ここがポイント

- ジョブローテーション等の教育体系の工夫や部署の統合等により、マルチタスク化を推進。
- 経営陣と従業員の対話により休み方の意識改革を行い、ターゲット層を意識したサービス品質向上に活かす。

企業概要

企業名	株式会社明神館
代表者名	齊藤 忠政
設立年月日	1930年
資本金	3,000万円
所在地	長野県松本市
正社員数	65人
運営施設数	2施設
年間休日数	105日

施設情報

施設名	① 扉温泉 明神館 ② 松本丸の内ホテル
業態	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>旅館 ①</div> <div>リゾートホテル ②</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div>ビジネスホテル・シティホテル</div> <div>その他</div> </div>
客室数	① 43室 ② 86室
立地	

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	<p>① 9日 (扉温泉 明神館)</p> <p>② 設定なし (松本丸の内ホテル)</p> <p>※太字は記事中で主に紹介されている施設</p>
休館日の設定タイプ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>閑散期変動型</div> <div>通年曜日固定型</div> <div>その他</div> </div>
休館日の決定タイミング	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>2～3か月前</div> <div>半年前</div> <div>前事業年度末</div> </div>
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・予約状況を踏まえて、1日の売上が損益分岐点を下回ると想定される日に設定。 ・2023年度は工事を主目的とした休館日も加え、20～30日程度を設定予定。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型…繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

単価向上

販売強化

経費削減

販売実績の把握

従業員ニーズの把握

IT活用

生産性向上

2. 取組に至った背景

株式会社明神館が運営する「扉温泉明神館」は、長野県と山梨県に跨る八ヶ岳中信高原国定公園内の自然溢れるエリアに位置する。「ルレ・エ・シャトー」(※1)に加盟している数少ない国内宿泊施設の1つであり、国内だけでなくヨーロッパをはじめとする海外の富裕層にも愛されている。その他にも、明神館を含む扉グループ(扉ホールディングス株式会社)は松本市内にレストランや宿泊施設等を複数運営し、地域全体の魅力を高める取組を実施している。

世の中で働き方改革に向けた取組が活発化していく中で、従業員が長期休暇を取得できていないという状況を解決するために、同社は2017年より休館日の設定に関する検討を始めた。検討する際、売上への影響を抑制するため正月明けの平日など、例年客室稼働率が低い時期を休館日の候補とした。その上で、コロナ禍を除いた過去5年間の、各月の曜日毎の客室稼働率、客室単価、諸経費等のデータを基に、収支シミュレーションを実施した。その結果、「1日の売上が損益分岐点を下回ると予測される日」を休館日とすることで、従業員に長期休暇取得の機会を与えつつ、利益率の改善にも繋げられることが判明した。同社代表取締役である齊藤氏の「長期休暇を利用して旅行など自分の価値を高めるような経験を積むことで、接客の質の向上に繋げてもらいたい」という想いとも合致し、2018年から休館日の設定を開始した。

休館日を設定するにあたっては、1日単位で休館日を設定しても前日に宿泊したお客様の朝食、チェックアウト、客室清掃等の業務に人手を割く必要があり、その業務を行う従業員は全日休むことができないため、休館日は基本的に連続する日程で設定するなどの工夫をしている。



▲地元の野菜をメインにした料理を提供。



▲「松本丸の内ホテル」の外観

3. 得られた成果

①長期休暇の実現

休館日の設定によって年間休日数に大きな変動は無かったものの、同時期に休暇に関する社内の意識改革が行われたことや、マルチタスク化の浸透も相まって、有給休暇の取得率が上がり、以前と比べて従業員は5~10日程度多く有給休暇を取得するようになった。そのような有給休暇を、従業員は長期旅行や帰省等の機会として活用している。また、同社では接客に関するプロ意識が高い従業員が多く在籍するため、なかには新たな資格取得の勉強に取り組んだり、参考になる店舗へ自ら足を運んだりする等、サービス品質の向上や自己研鑽のために休暇を活用する従業員もいる。

その他、休館日には幹部向けの研修も行われており、多くの宿泊施設が集う国際ホテル・レストランショーへの視察や、交流のある旅館への訪問など、自社に活かせる新しい学びの機会として休館日を活用している。

②経費の削減と機会損失の抑制

休館日には、水道光熱費の削減にも注力している。同社では、休館日の際に冷蔵庫の稼働台数の絞り込み、ボイラーをはじめとする設備の停止など、徹底して無駄な電気代や燃料代等を削減している。結果として、水道光熱費は営業時と比較して25%削減することができた。

また、個々の従業員のサービス品質の向上は休館日による機会損失の抑制にも寄与している。同社は高い顧客満足度を背景にリピーター比率が35%~40%となっている。そのため、宿泊希望日が休館日と重なり予約できなかったお客様のうち約半数は、その後別日に予約する形で同施設を利用している。

※1:「ルレ・エ・シャトー」は、厳格な審査をクリアしたホテル・レストランのみが加盟できる、世界的権威をもつ会員組織。2022年3月現在、日本の宿泊施設で加盟しているのはわずか11軒。



▲「扉温泉 明神館」の外観

4. 工夫した点、成功要因

① マルチタスク化により、部署に関わらず平等に休暇取得可能に

前述したように、同社では営業日の出社人数約30人に對し、休館日であっても5人程度が予約やメンテナンスの対応のために出社する必要があるが、マルチタスク化の推進により休館日の勤務もローテーションで担当するため、各従業員が平等に休暇を取得することが可能となっている。

マルチタスク化を推進するにあたって同社は2つの施策を実施した。

1つ目は、部署の統合である。以前はそれぞれ別の部署として存在していたフロント、予約、サービスの3つの部門を全てサービス部門に統合した。この統合によって、各従業員が担当する業務範囲が拡大し、お客様がいない時間帯も効率的に業務を行うことが可能となった。

2つ目は対話による意識改革である。マルチタスク化に取り組み始めた当時は、従業員同士が互いに業務を教え合う必要があるため普段よりも多くの社員が出社し、労働時間は一時的に増加した。また、マルチタスク化を機に従来とは働き方や生活リズムが大きく変わった従業員もいたため、導入初期には少なからず混乱があった。しかし、そのような状況下でも齊藤氏自らが従業員に対してマルチタスク導入とその先に目指す休暇日数の増加の意義、休暇を通じて自分の価値を高める経験を積み、サービス品質を向上してほしいとの想いを伝えることで、各従業員が課題を踏まえて自律的に動き、マルチタスク化を推進する風土が形成されていった。

連続する休館日の初日には、朝食対応、チェックアウト、客室清掃等の業務を一気通貫で行う必要があるが、実際にそれら一連の業務に対応できる従業員が増えたことで、休館日の初日に出勤する従業員の数削減することができた。通常の営業日においても、以前は繁忙日に急な休日出勤が

発生することがあったが、マルチタスク化したことで、複数業務を少人数で回せるようになったため、急な休日出勤がなくなるという効果もあった。

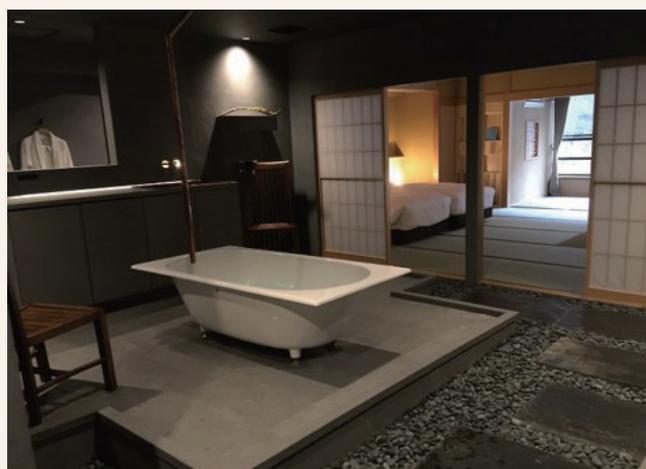
② 室数制限と単価の向上

同社では、コロナ禍をきっかけに実施した室数制限をあえて継続することで、少人数での施設運営を実現している。

元々、同社は小規模ながら高級志向に重点を置くいわゆる“スモールラグジュアリー（※2）”の宿泊施設であり、手厚い接客やおもてなしは同社のビジネスモデルにおいて必要不可欠であった。

その中で、コロナ禍において実施することとなった室数制限には大きな気づきがあった。室数制限によって従業員のお客様一人一人に向き合う時間が増加し、接客の質が向上した。例えば、チェックイン時に宿泊目的がお客様のお誕生日のお祝いであることがわかれば、夕食時のデザートにメッセージを書くなど、細かな気付きを得られる時間とその気付きを接客に繋げる余裕が増えたことで、結果的に顧客満足度の向上に繋がったのである。この成功体験をもとに、同社は現在も全43室のうち、30室に絞って運営している。こうした変化に加え、料理をより地域の魅力を意識したものにアップグレードしたり、館内設備を改修したりすることで、客室単価を30%程度上昇させることに成功した。

室数制限は少人数での施設運営にも繋がっており、これまで休暇を取ることが難しかった正月やGW等の繁忙期においても、ローテーションで休みを取ることが可能になった。



▲客室の一例
非日常の空間を演出する様々なタイプの客室を整備することで、客室単価の向上に繋がっている。

※2：スモールラグジュアリーとは、小規模で高級、且つ、型にはまらない個性的な独立系のホテルを指す。

③グループ施設との人員の調整

扉温泉明神館から車で30分程度の距離に、扉グループが運営する「松本丸の内ホテル」がある。同施設は松本市の市街地に立地するビジネスホテルであり明神館とは繁忙期が異なるため、どちらか一方の施設で人手が足りないときは他方から人員を派遣するなど、主にサービス部門において、施設間の人員調整を日常的に実施し、人材の効率的な活用を図っている。



▲大浴場の様子
目の前に広がる大自然に癒されて、温泉を楽しめる。

5. 今後の展望

利益と従業員の休暇確保の両立

従業員の休暇を確保してワークライフバランスを向上させるために休館日設定は有効な取組であるが、休館日設定を継続し、年間休日数を増加させるためには売上と利益の維持向上が不可欠である。今後同社は、例えばプライベートジェットで旅行するような、時間をお金で購入するタイプのハイエンドな顧客層を意識し、そうした顧客が期待する水準を満たせるようにハード面の投資を行い、単価に見合うサービスを提供することで、売上と利益の向上を目指していく意向である。

このように、「売上と利益と従業員の休暇のバランスを調整し続けることが、継続した休館日の設定、ひいては持続的な企業経営を行う上で重要である」と扉温泉明神館の総支配人である住吉氏は語っている。



▲「扉温泉 明神館」と「松本丸の内ホテル」の位置関係
2施設間で人員調整を日常的に実施している。

従業員満足度と労働生産性のデータに基づく休館日の設定で、ワークライフバランスと企業の利益を両立



代表取締役
竹内 佑騎氏

株式会社竹屋旅館

運営規模
従業員数 **80人**
総客室数 **165室**

ここがポイント

- 定期的な従業員面談や従業員アンケートの実施により、従業員の休日や働き方に関する考え方や要望、従業員満足度を正確に把握。
- 蓄積したデータに基づく収支シミュレーションにより、利益率向上や生産性向上の効果を確信して休館日設定を開始。

企業概要

企業名	株式会社竹屋旅館
代表者名	竹内 佑騎
設立年月日	1949年
資本金	1,000万円
所在地	静岡県静岡市
正社員数	25人
運営施設数	3施設
年間休日数	96日

施設情報

施設名	① AWA Nishi-Izu ② ホテルクエスト清水 ③ ホテルジーハイブ三島
業態	旅館 リゾートホテル ① ビジネスホテル・シティホテル ②③ その他
客室数	① 22室 ② 77室 ③ 66室
立地	<p>観光地</p> <p>① AWA Nishi-Izu</p> <p>郊外</p> <p>市街地</p> <p>② ホテルクエスト清水 ③ ホテルジーハイブ三島</p> <p>非観光地 (ビジネス街、住宅街等)</p>

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	<p>①45日 (AWA Nishi-Izu) 年度途中から休館日設定を開始しており、通年実施した場合、年間70～80日ベース</p> <p>②設定なし (ホテルクエスト清水)</p> <p>③設定なし (ホテルジーハイブ三島)</p> <p>※太字は記事中で主に紹介されている施設</p>
休館日の設定タイプ	<p>閑散期変動型</p> <p>通年曜日固定型</p> <p>その他</p>
休館日の決定タイミング	<p>2～3か月前</p> <p>半年前</p> <p>前事業年度末</p>
備考	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に火曜日を通年固定で設定。 閑散期は予約状況や近隣のイベント実施有無等を踏まえ、週2日設定。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型…繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

2. 取組に至った背景

株式会社竹屋旅館は1949年の創業以来、変わることなく受け継がれてきた「他楽の精神」（「他」の人を「らくにする」「たのしませる」の意）を大切に、多くのお客様に愛されてきた。現在は静岡県清水市を拠点に3軒の宿泊施設を運営しており、近年では宿泊業のみならず、「観光×健康」をテーマに、ヘルスケア事業、宿泊コンサルティング事業、観光事業、と幅広く事業を展開している。

同社では2015年頃から、従業員満足度の向上を目的として半期に一度従業員面談を実施し、各従業員の働き方の希望をヒアリングしている。さらに、3か月に1度は従業員アンケートを実施し、従業員満足度を把握している。これらの取組の中では、休日の増加や連休の取得を求める声に加えて、早めにシフトを確定することを求める声が増加していた。またコロナ禍においては出社制限等の影響もあって、通常より少ない人員での施設運営を求められる状況になった。特に専門性が高く代替しにくい調理部門などを中心に、従業員の超過勤務が増加したり、休日数も減少したりするなど、人手不足の状況が発生していた。こうした状況を背景に、従業員の休日の確保を目的とした休館日設定の検討を開始した。

同社代表取締役社長を務める竹内氏は休館日設定の方法を模索する中、郊外の観光地に位置する旅館「AWA Nishi-Izu」は、都市部に位置し、ビジネスによる利用が多い「ホテルクレスト清水」「ホテルジーハイブ三島」に比べ、曜日や季節による繁閑差が大きいことから、休館日を設定しやすいのではないかと考えた。そこで、「AWA Nishi-Izu」の2022年3月開業から半年が経過し、売上や費用の傾向が見えてきた段階で、休館日を設定した場合の収支シミュレーションを実施した。

その結果、休館日を設定することは従業員の休日の確保に繋がるだけでなく、利益率が向上することも判明したため、2022年9月に「AWA Nishi-Izu」において休館日の設定に踏み切った。



▲ 「AWA Nishi-Izu」の外観

3. 得られた成果

①従業員の定着率と採用力向上

事前に休館日を設定することで、従業員は休日を有効に利用することができるようになった。また、シフト上の休日と休館日を合わせることで、従業員が連休を取得できる回数が増加し、旅行に出かける等、リフレッシュのために休日を使うことができるようになった。このような連休を取得できる機会が増えてから、お客様より、以前よりサービス品質が向上しているとの声も聴くようになった。リフレッシュが社員の業務への意欲にもつながったことと推察される。さらに、従業員アンケートにおける「きちんと休みが取れているか」の項目について、「取れている」と回答した割合は休館日設定前で約50%だったが、設定後は約80%まで上昇した。

同社は休館日設定以外にも、労働環境改善のため様々な施策に取り組んでいる。たとえば、①前述の面談内容を基にした、従業員の希望に沿ったシフトの作成、②入社後1か月間のお試し期間（試用期間）導入による、会社と従業員が双方納得した上での入社、③勤怠管理システムを活用した各従業員の勤務時間や出退勤時の体調把握等を実施している。このように、従業員に寄り添った経営を目指し、定着率の向上を図っている。

これらの取組の結果、従業員満足度は休館日設定前の2022年8月に約50%だったが、休館日設定後の2023年1月には約75%にまで上昇し、離職率は、2019年度の15%から2022年度には5%にまで減少した。また、従業員満足度が向上したことで、従業員の紹介で入社するリファラル採用が増加し、入社者の約3割を占めるに至った。

竹内氏は、「自社の年間休日数は特別多いわけではないが、あらかじめ条件として提示している休日数等を休館日の設定等により確実に確保し、経営者が従業員満足度を気にかけている姿勢を見せることが定着率の向上に繋がっている」と語る。

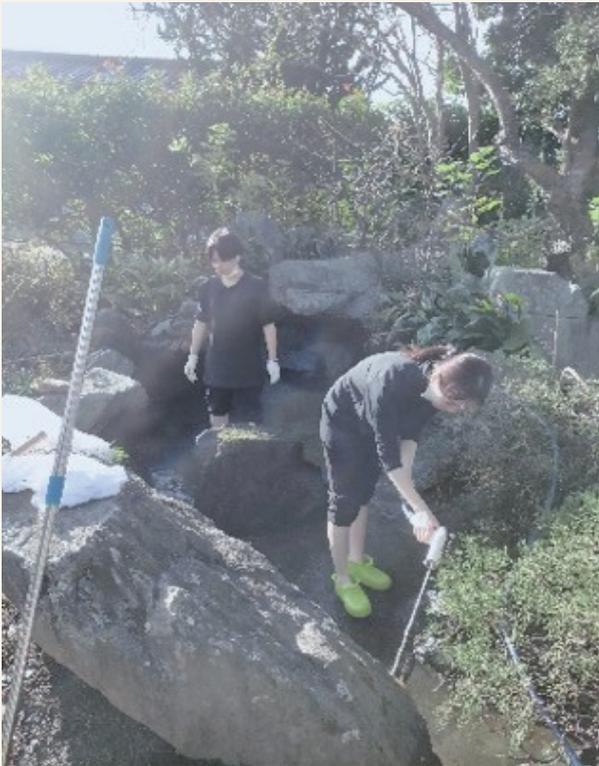


▲ 「ホテルクレスト清水」の外観

②メンテナンスの内製化によるコスト削減

同社では、休館日を従業員の休日に充てるだけでなく、一部工事やメンテナンスの実施日としても活用している。専門性の高い工事等は業者に依頼しているが、可能な範囲でメンテナンス業務を内製化し、費用を削減することに成功している。

また、自社でメンテナンスを実施することで、自社内にノウハウが蓄積され、設備に問題が生じても初期対応等を迅速に実施することが可能となるなど、BCP（事業継続計画）の観点からも大きな成果があった。



▲施設メンテナンスの様子
休館日を利用して敷地内の清掃を行っている。

③労働生産性の向上

さらに、同社が休館日設定に踏み切った理由の1つに、労働生産性の向上がある。スタッフ1人当たりの担当可能なお客様数や清掃数、営業することでかかる1日当たりの水道光熱費等を算出し、採算が合わない稼働率の日を休館日に充てる場合のシミュレーションを行った結果、1人当たり生産性の向上に繋がる、という結果が出た。また、休館日を研修や施設のメンテナンスに充てることで1人当たりの担当可能客室数や清掃数を増加させることに繋がることも分かり、これらのシミュレーション結果が定期的な休館日の設定を後押しした。

そのほか、休館日に様々な研修や取組を実施することで、さらなる付加価値向上を目指している。具体的には、マルチタスク化のための未経験業務に関する研修やDX研修、新事業であるヘルスツーリズム関連の取組など多岐に渡り、これらの施策を通じて、同社は20%程度の労働生産性の向上を目指している。

4. 工夫した点、成功要因

①蓄積したデータに基づいた意思決定

同社では、従業員の休日数増加の要望を実現するには休館日設定が有効であることを認識していたが、休館しても利益が確保できるかを懸念していた。そこで、休館日設定を前提とした収支シミュレーションをエクセルを用いて実施した。シミュレーションにあたっては、自社の平均稼働率、平均単価および変動費（人件費、食材費、水道光熱費等）の推移や、周辺エリアの平均稼働率および平均単価の推移など、様々な情報を考慮した。その結果、季節や曜日毎の繁閑差が大きい「AWA Nishi-Izu」では、稼働率が低い日を休館日とすると固定費削減効果が大きく、休館日を設定した方が



▲「AWA Nishi-Izu」の露天風呂付き客室
観光客をメインの同施設では、季節や曜日毎の繁閑差が大きいため、休館日を設定している。

利益面でプラスとなる結果が得られた。また、同社では客室稼働率を繁忙期や週末は80%程度、閑散期や平日は40%を上回ることを目安に営業しているため、休館日以外の稼働率を上げることで、必要な利益の確保にも努めている。

このように、データに裏付けられた確かな根拠があったからこそ休館日設定に踏み切ることができた。

②従業員のマルチタスク化の推進

同社では休館日設定前から、中抜け勤務の廃止や、急な欠員時のヘルプ対応等を目的に従業員のマルチタスク化に取り組んでいる。たとえば、他部門の業務を学ぶ研修や、約3年に1度の配置転換など、幅広い部門の業務を経験する機会を従業員に提供している。

加えて、コロナ禍においてはより柔軟な対応が求められ、マルチタスク化の重要性が増した。そのため、同一の従業員がフロント部門とレストラン部門の業務に入れ替わりで従事する日を設け、ジョブローテーションの頻度を引き上げることで、より業務の効率性を高めていった。さらに、最近では希望者を対象に、スキルアップを目的として自社の他施設への研修派遣も実施している。

このような取組により、各従業員の対応可能な業務範囲が拡大したことで、休館日を踏まえた部門横断的なシフトの作成が可能となり、部門ごとの平等な休日確保にも繋がった。また、こうした取組は部門間のコミュニケーション改善や従業員満足度の向上にも寄与しているという。



▲マルチタスク化推進のため研修の様子
他部署の従業員がレストラン部門の業務を学んでいる。

5. 今後の展望

データを駆使して有効性を可視化する

同社は今後も現在と同様に週1日（閑散期は週2日）の休館日設定を継続する予定である。

「今後は休館日設定の効果の可視化と従業員のマルチタスク化の更なる推進により、休館日設定の日数や有無に関わらず、従業員のワークライフバランスと企業の利益を両立できるベストな運営方針を模索していきたい」と竹内氏は語る。



▲株式会社竹屋旅館が運営する3施設の距離感
希望者を対象に、スキルアップを目的として自社の他施設への研修派遣を実施している。

休館日の活用で働き方改革と高付加価値化を実現



常務取締役
渡邊 利生氏

株式会社山水荘

運営規模
従業員数 60人
総客室数 99室

ここがポイント

- 業務スキルの可視化とシフトミーティングでマルチタスク化を推進し、休日数の増加を実現。
- 個人客に訴求できる客室への改装や、サービスの質向上を目的とした研修、社員会議、親睦会などハードとソフト両面への投資のために休館日を活用。

企業概要

企業名	株式会社山水荘
代表者名	渡邊 和裕
設立年月日	1957年
資本金	1000万円
所在地	福島県福島市
正社員数	35人
運営施設数	2施設
年間休日数	105日

施設情報

施設名	①水織音の宿 山水荘 ② YUMORI ONSEN HOSTEL
業態	旅館 ① リゾートホテル ビジネスホテル・シティホテル その他 ②
客室数	① 69室 ② 30室
立地	

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	①10日 (水織音の宿 山水荘) ②10日 (YUMORI ONSEN HOSTEL) ※太字は記事中で主に紹介されている施設
休館日の 設定タイプ	閑散期変動型 通年曜日固定型 その他
休館日の 決定タイミング	2～3か月前 半年前 前事業年度末
備考	・団体客や宴会、募集ツアーの予約状況等を踏まえて約2～3か月前に決定。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型……繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

単価向上

販売強化

経費削減

販売実績の把握

従業員ニーズの把握

IT活用

生産性向上

2. 取組に至った背景

株式会社山水荘の常務取締役を務める渡邊利生氏は、高校卒業をきっかけに一度故郷を離れ東京の大学へ進学した。その後、大学卒業後に新潟の旅館で経験を積み、東日本大震災の影響もあって2012年に故郷へ戻り、父が代表取締役を務める山水荘の経営に携わっている。

2015年頃、同氏が働き方改革に取り組む前の同社の年間休日数は82日であり、他業種と比較すると年間休日数が少ない状況に同氏は問題意識を抱いていた。また、以前と比較して大学・短大への進学率が上昇したこともあって、高卒の採用だけでは優秀な若手人材を確保することが難しくなりつつあった。このため、同氏は高卒よりも大卒・短大卒の人材獲得に比重を置いた採用活動を行うこととした。大卒・短大卒の採用を増やすために、精力的に大卒・短大卒向けの採用サイトへの掲載や合同企業説明会への参加等をするようにしたが、「宿泊業は勤務形態が不規則で、休日が少ない」というイメージから、大卒・短大卒の応募者数は思うように増えなかった。

そこで、同氏は待遇改善による採用強化を目的に、働き方改革へ本格的に乗り出した。改革の中で行った取組の一つが、計画的な休館日の設定だった。同氏によると、働き方改革の取組以前にも休館日を設けること自体はあったという。しかし、当時は1~2週間後の予約状況を見て、予約数が芳しくない日を場当たりに休館日としていた。そのため、従業員は休日の予定を立てられず、せっかくの休日を有効活用できていなかった。また、計画的な休館ではなかったため、年間の休館日数が何日程度になるかも不透明だったことに加え、休館が与える財務面への負の影響も考慮されていなかった。

この状況を改善するべく同氏は、計画的な休館の実現に向けて、稼働率や利益率等を踏まえたシミュレーションを重ねた。その結果、比較的休館による売上の影響が少ない「閑散期（1~3月）」に休館日を設けることとした。休館日の決定は、従業員の休日の予定の立てやすさへの配慮と、団体ツアー・インバウンド客の予約時期を踏まえて、「2~3か月前」に実施している。また、休館する際は2日以上連続での休館を原則としている。1日単位の休館日とした場合、前日に宿泊したお客様の朝食やお見送り等の業務があり、全日を休みに充てられないことが主な理由である。

3. 得られた成果

①若手の採用強化 & 定着率上昇

計画的な休館日設定の効果もあり、従業員の年間休日数は、取組開始前の82日から現在の105日まで大幅に増加し

た。特に、休館日を設定している閑散期は、月に12日前後の休日を設定するだけでなく、休館日の前後に有給休暇取得奨励期間を設け、従業員の長期休暇取得を促進している。これにより、従業員達は長期休暇を利用した旅行や帰省が可能となり、従業員満足度が向上した。この制度は特に若手従業員には好評で、長期休暇取得奨励の取組は若手従業員の定着率向上にも繋がっている。

また、同社では労働環境改善や採用強化を目的に給与のベースアップにも取り組んでおり、従来の基本給（下限）を10%程度上昇させる等の施策を実施した。これらの施策の結果、新卒採用数は2015年と比較して2022年には約30%増加した。

こうして若手の採用を強化し、定着率が向上したことで、従業員の年齢構成比は、20~30代の若手従業員が全体の約41%、40~50代が約33%、60代以上が約27%と、バランスが改善された。

また、若手従業員が増えたことは旅館に活気を生み、若手が一生懸命働く姿を見たお客様からお褒めの言葉をいただくなど、若手従業員の定着率向上は旅館のイメージアップにも繋がっている。



▲休館日を利用した研修の様子
写真は、正社員向けに、地元のバリアフリーツアーセンターの講師を招き、バリアフリー対応を学ぶ研修の様子。

②高付加価値化に向けた休館日の活用

同社は休館日を従業員の休日に充てる他に、高付加価値化に向けた様々な取組にも活用している。

その一つがハード面の設備投資である。コロナ前の同社は団体客を中心としたビジネスモデルであり、宿泊者の45%程度が団体客だった。しかし、コロナ禍においては、団体客の需要がほぼ皆無となった。また、コロナ収束後も人々の行動様式が変化し、団体客の需要が以前の水準まで戻ることが想定できなかったため、同社は個人客を中心としたビジネスモデルへの転換を目指した。ビジネスモデルを転換するにあたっては、客室等の館内設備を従来の団体客向けから個人客向けに改修する必要があった。そのため、同社は露天風呂付客室の新設やレストラン・大浴場の改修等、施設の大幅リニューアルに着手した。2021年末から約

半年間に渡ってこれらの大規模な工事を実施したが、2023年現在も、高付加価値化を目的とした工事・メンテナンス等に休館日を活用している。

ハード面の設備投資以外にも、年4回程度の接客やマネジメントに関する研修、新年会等の社員同士の一体感を醸成するための親睦会、経営陣からの方針の伝達や従業員同士の意見交換を目的とした社員会議等、ソフト面の取組にも活用している。

団体客を主な顧客としていたコロナ前は薄利多売のビジネスモデルであり、単価を低めに設定して客室稼働率を確保せざるを得なかった。しかし、ハード・ソフト両面において様々な取組を行い、高付加価値化を進めたことで、コロナ前に約1万4千円だった平均客室単価が、現在では約2万2千円まで上昇した。その結果、宿泊客数がコロナ前の60%程度となった現在でも、以前と同水準の売上を確保することができている。



▲大浴場の工事の様子

4. 工夫した点、成功要因

① マルチタスク化をはじめとした働き方改革の実施

従業員の休日を増やすためには、限られた人のみができる業務を極力減らし、シフトに柔軟性を持たせることが必要である。そのため、同社が取り組んだのがマルチタスク化である。

同社がマルチタスク化を推進するためには、2つの課題を解決する必要があった。

1つ目は従業員の説得である。マルチタスク化のためには、新たな業務を覚える手間や1人あたりの業務量の増加等、従業員の負担となる部分が少なからずあった。この対策として、マルチタスク化を実現することで従業員の年間

休日数を増やせる等、取り組むメリットを前もって丁寧に説明した。これにより、従業員の理解が得られ、大きな反発もなくマルチタスク化に取り組むことができた。

2つ目は適切な人員配置である。同社では働き方改革に取り組む前は、手書きでシフト表を作成していた。これは「誰がどの時間帯に勤務するか」のみ定められた簡易的なもので、「いつ」「誰が」「どの業務を担当するか」まで考慮されていなかった。そのため、当日になって人手が足りない部署へ場当たりにヘルプの人員を投入することが多かった。そこで、以前から同社における働き方改革のコンサルタントを担当していた、生産性向上の専門家である内藤耕氏が開発したシフト管理システム「opsplot」(※1)を導入した。このシステムを活用することで、全社員の業務スキルを可視化した上でシフトを組むことが可能になった。具体的な運用として、毎週、各部門と各課の課長クラス以上が翌週のシフト案を持ち寄り、予約状況や各従業員の保有スキル、労働時間を加味してシフトを作成すると同時に、各従業員の保有スキルを踏まえた教育を実施することで、マルチタスク化が実現した。

また、同社では「水織音の宿 山水荘」と「YUMORI ONSEN HOSTEL」の2施設を運営しており、所属施設だけでなく他施設でも業務に従事できるようになることを前提に従業員教育を行っている。複数施設での勤務を日常的に実施することで、施設間で人員を調整しつつ、以前よりも少人数での施設運営が可能となり、従業員の年間休日数を増やすことができた。

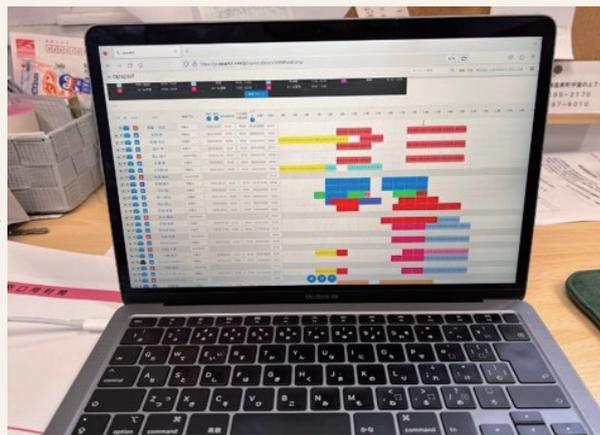
② 休館日決定のタイミングの調整

休館日設定においては休館日を確定するタイミングも非常に重要である。休館日を確定するタイミングが遅くなると、休館を予定していた日に予約が入ってしまい、お客様へ別日への振替のお願いや、近隣他施設への紹介を行う必要が生じる。特に団体ツアーの予約の場合は、代わりとなる旅館の紹介と、それに伴う紹介先との差分費用の穴埋め等が必要となり、調整の負担が大きい。

一方で確定するタイミングが早過ぎる場合、インバウンドや団体ツアーの需要を取り逃して機会損失が発生する恐れがある。また、団体ツアーの予約が入っていても、最低催行人数を集客できなかった場合は、予約が解消となるケースもあり、休館日設定に係る判断を難しくしている。

そこで同社では上記の様々な要素を踏まえて検討し、個人客の予約が入り始める前であり、かつ団体ツアーやインバウンドの予約状況もある程度予測が立てられる2~3か月前に休館日を決定することで、機会損失を抑制しつつ、休館日を設定している。

※1:「opsplot」はシフト作成の自動化をはじめとして、労働時間や勤務状況の管理、労働生産性等の分析等も行えるシフト管理システム。
以下、同システムの公式サイト。http s://jp.opsplot.com/jp/www/



▲シフト表の変化
「誰がどの時間帯に勤務するか」のみ記載された手書きのシフト作成をやめて、シフト管理システムを導入したことで、「いつ」「誰が」「どの業務を担当するか」をマルチタスクや労働時間等まで総合的に加味したシフト作成が可能となった。

5. 今後の展望

更なる高付加価値化により年間休日数増加

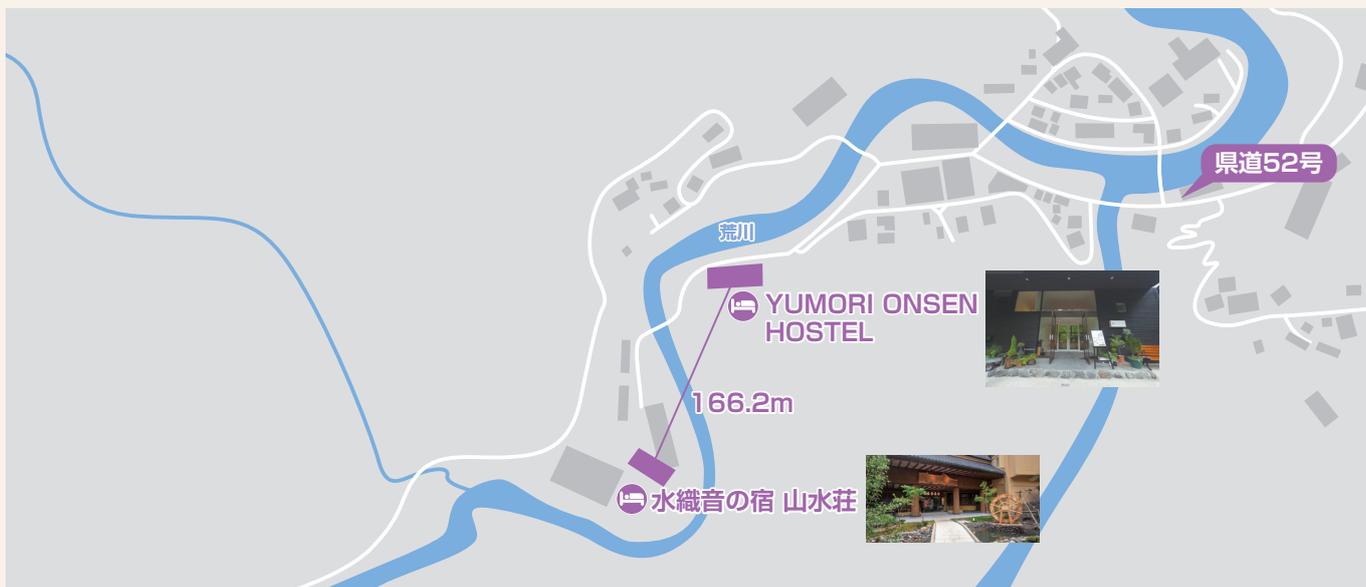
今後、国内の人口減少によって日本人全体の旅行者数は減少していくと同氏は想定している。そうした想定を踏まえ、宿泊客数の増加よりも利益率の向上に優先して取り組むためには、高付加価値化による客室単価の向上が不可欠であると同氏は考えている。「これまでは単価が1万円前後の団体客がメインだったが、今後は、30~50代の所得が高い女性や夫婦・カップルをターゲット顧客と定め、平均単価を1~2万円程度上昇させることを目指しており、ターゲット顧客のニーズを満たすために設備投資を継続し、高付加価値化を目指していきたい」と同氏は語る。

加えて、同氏は生産性向上によって少人数での施設運営



▲休館日に実施した親睦会の様子
幅広い年代の従業員の方々が参加している。

を実現することにより、年間休日数の更なる増加を目指している。将来的には、年間休日数を他業種に劣らない年間120日程度まで増やすことで、従業員にとって働き続けたいと思える施設運営を目指す意向である。



▲株式会社山水荘が運営する2施設の距離感

徹底的なサービスの磨き上げと休館日の設定で 「従業員が家族との時間を大切にできる旅館」へ



代表取締役
金井 辰巳 氏

株式会社仙仁温泉岩の湯

運営規模

従業員数	59人	総客室数	18室
------	-----	------	-----

ここがポイント

- 経営理念・ミッションに基づく日常的なケーススタディが細やかなおもてなしに繋がり、リピーター獲得と繁閑差解消を実現。
- 従業員の希望を踏まえた事業カレンダーとシフトの作成により、子育て世代が働きやすい職場を実現。

企業概要

企業名	株式会社仙仁温泉岩の湯
代表者名	金井 辰巳
設立年月日	1959年
資本金	1000万円
所在地	長野県須坂市
正社員数	37人
運営施設数	1施設
年間休日数	120日

施設情報

施設名	花仙庵 仙仁温泉岩の湯
業態	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>旅館</div> <div>リゾートホテル</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div>ビジネスホテル・シティホテル</div> <div>その他</div> </div>
客室数	18室
立地	<p>観光地</p> <p>郊外</p> <p>市街地</p> <p>①花仙庵 仙仁温泉岩の湯</p> <p>非観光地 (ビジネス街、住宅街等)</p>

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	35日
休館日の 設定タイプ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>閑散期変動型</div> <div>通年曜日固定型</div> <div>その他</div> </div>
休館日の 決定タイミング	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>2～3か月前</div> <div>半年前</div> <div>前事業年度末</div> </div>
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・「従業員が家族との大事な時間を過ごす上で替えのきかない日」に設定。 ・その他、季節の変わり目や社内行事、創立記念日にも設定。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型…繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

2. 取組に至った背景

株式会社仙仁温泉岩の湯が運営する「花仙庵 仙仁温泉岩の湯」は長野県須坂市の山間にある一軒宿である。北信濃の悠然とした自然に囲まれ、地元食材を活用した料理や洞窟風呂をはじめとする温浴設備、あたたかいおもてなしが特徴で、「1年先まで予約ができない宿」(※1)と言われるほど人気の宿として知られる。

では、なぜ予約の取れない宿が休館日を設定するに至ったのか。

その答えは、社長の意向に依るところが大きい。金井社長は、宿泊業は他業種と比較して、「昼夜問わず仕事がある」「季節による繁閑差が大きい」ことによる不規則な労働体系が業界慣習として定着している点に問題意識を抱いていた。

「週末はもちろん、クリスマスや年末年始も勤務が当たり前といった労働環境下で働く従業員は果たして幸せと言えるのだろうか。」そんな思いが消えなかった。

この考えは社長自身の体験に起因する。まだ金井社長が幼かった1959年の創業当初、同施設は4室程度の規模（現在は18室）でありながら限られた人数で運営する必要があったため、家族は多忙を極め、家族揃って食事をする時間を確保することもできなかった。その後、1989年の施設の全面改装など企業としての転換点はあったが、家族との大事な時間を確保できていないことには変わりがなかった。社長はこの原体験を経て、「従業員にも家族との時間を大切にしてほしい」という思いが拭い切れず、休館日を設定するに至った。

元々、設備メンテナンスのための休館日は月1回程度設けていたが、1993年に「幸せをアートする」を経営理念



▲同施設の売りである「洞窟風呂」



▲「花仙庵 仙仁温泉岩の湯」の外観

※1: 同施設は、以下のURLのように、予約が取れない宿として名高い。<https://precious.jp/articles/-/31996>



▲生き生きと働く従業員の方々

に掲げ、従来型の家族との時間を犠牲にする働き方から脱却する意向を明文化し、新たにクリスマスや年末年始に休館日を設けることとした。その後、休館日とする時期が徐々に増えていき、2022年は35日の休館日を設定した。2023年には初めて、21日間（3月16日から4月5日まで）という長期間の休館日を設定した。

3. 得られた成果

①従業員モチベーション向上

クリスマスや年末年始を休館日とするのは「従業員が家族との大事な時間を過ごすうえで替えのきかない日であるから」という理由に基づく。また、上述のように春に休館日を設定するのは、子供を持つ従業員の「卒業式や入学式といった子供の行事に参加したい」という声を反映させている。

このように家族と過ごす時間を大切にできる労働環境を整備することで、従業員のモチベーション向上・リフレッシュに繋がっている。また、クリスマスや年末年始といった稼ぎ時にあえて休館日を設定するという取組が宿泊業界では稀有なものであるということを同社の従業員は自覚しており、同社で働くことに誇りを持っている。



▲近場の遊歩道整備の様子

加えて、同社の従業員のうち、約3分の1は子育て世代のため、そうした従業員のためにも、働き方の柔軟性を高める取組を実施している。たとえば、シフト作成においては、締め日の10日前頃までに従業員から勤務時間や休みの希望を集め、その後数日で仮のシフト表を作成し、各自の希望通りのシフトになるよう微調整を行っている。このように、柔軟な働き方を実現し、家庭の事情を優先できる社風は、従業員の満足度に繋がっている。

実際、従業員の離職はおよそ3~4年に1人程度と非常に低い水準に抑えられている。また、その理由も引越越し等やむを得ない家庭の事情や、年齢を理由とした退職がほとんどであることを踏まえると、従業員満足度の高さがうかがえる。

②従業員一体感の醸成

休館日が増加していく過程で、休館日を有効活用できないかと考えた従業員達から、周辺の遊歩道整備や、勉強をかねた社外でのミーティングやパーティーの開催をしようかという意見が出るようになった。その結果、休館日を休日にするだけでなく、全社ミーティング、研修、社員旅行、施設周辺の清掃等を従業員総出で実施するようになり、従業員同士のコミュニケーションが活性化され、企業としての一体感が醸成されるようになった。特に11月中旬に社員総出で行う、降雪に備えて遊歩道の落葉を片付ける清掃活動は、従業員にとって毎年恒例のイベントとなっている。

4. 工夫した点、成功要因

①従業員との経営理念・ミッションの共有

休館日を設定した1993年当初は「休みはいらないからもっと稼ぎたい」と不満を露わにする従業員もいたことから、休みたい従業員と働きたい従業員との間で溝ができてしまったこともあった。今でこそワークライフバランスを重視する働き方が浸透してきたが、当時は「休みより給料」という考え方の人も一定数存在した。このように反発する従業員に対しては、社長自ら一体感や公平感を生むために「全員で休むことに意味がある」ということを訴え続けた。

また、休館日を設定するにあたっては、売上減少など財務面に与える負の影響を考慮し、休館日以外の営業日の稼働率をさらに高める必要があった。同社は「繁閑差があって当然」という業界の常識に囚われずに、何度も従業員と議論を重ねて絶えずサービスを改善し続けることで、大雪や台風などの外的要因を空室の理由とすることは一切せず、客室稼働率100%を目指している。

従業員との議論では、同施設の存在意義や、世の中に提供する価値に加えて、従業員が同施設で働くことを通じて実現したい夢や人生までも議論に挙がる。このようにして、



▲全社ミーティングで金井社長と議論を交わす従業員の方々

従業員とミッションや経営理念の共有を行うとともに、今世の中に必要とされるサービスとは何か議論し、再定義し、研ぎ澄ますというプロセスを重ね、毎年新たな取組を実施することで年々サービスの質を向上させている。

例えば、「冬だからお客様は来ない」という当たり前を否定し、冬だからこそ暖かい接客・サービスを心掛けるとの思いから、館内の囲炉裏に火を灯したり、雪の遊歩道をお客様が安全に歩けるように貸出用トレッキングシューズを全サイズ用意したりするなど、従業員の発案で細やかな心配りが行われている。

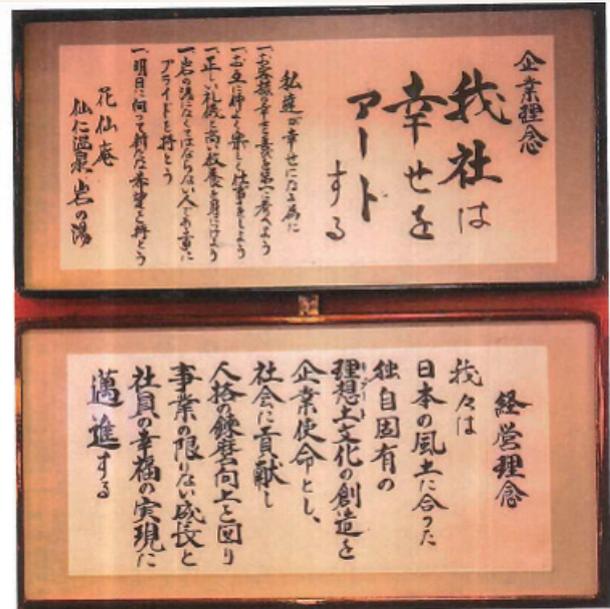
このように、「繁閑差があることは当たり前ではない」ということをすべての従業員が意識し、サービス改善を積み重ねたことで、年間売上は休館日設定前の1991年に比べて1998年には約2.5倍にまで上昇し、昨事業年度の平均客室稼働率は98.4%に達した。休館日を増加させているため、近年の年間の宿泊者数は減少しているものの、設備投資やサービス向上により料金を上昇させることで、平均客室単価や1人当たり平均消費単価はコロナ前と比較して上昇傾向にある。

② マルチタスクの推進

同社では1989年頃からマルチタスク化を推進しており、「シブロク」という言葉を用いて、「自分の担当領域の仕事を6割、それ以外の仕事を4割」というコンセプトのもと、各従業員が互いに助け合って仕事に取り組む意識醸成を行っている。実際、各従業員は自分の担当領域でない4割の業務の遂行を重視している。その結果、例えばチェックイン業務はフロント、接客、管理の3部署が関与する業務となるが、各部署の従業員が一連のチェックインからお部屋へのご案内までの業務を遂行できる体制をとっている。このように、マルチタスク化の推進によりお客様を待たせないおもてなしと生産性の向上を両立させている。

③ 従業員の希望を踏まえた休館日の設定

さらに同社では、従業員が休日を計画的に活用できるよ



▲1993年から掲げている企業理念
実際にあったお客様の事例について、企業理念を踏まえた対応を考えるケーススタディを朝礼で実施している。

う、前事業年度末に年間の休館日の日程を決定している。休館日の予定を記した次期1年分の年間計画表は、事業年度末に実施する全体ミーティングで従業員へ配布される。その全体ミーティングでの休館日公表に間に合うように、事前の社内会議等で各部署長に希望や意向を聞き、休館日日程を決定している。これにより、前述のように子供を持つ従業員の「卒業式や入学式といった子供の行事に参加したい」という声が反映された休館日の日程の実現が可能となっている。

5. 今後の展望

さらなる休館日の増加

同社では休館日の日数をさらに増やすことを検討している。家庭を持つ従業員から「子供が連休となるお盆やゴールデンウィークに長期休館を設けてほしい」という要望が寄せられたことが理由である。これを受け、いずれかの時期に3日連続の休館日を設定することを検討している。これも「従業員に家族との時間を大切にしてほしい」という明確な考え・ビジョンに基づくものである。

従業員が家族との時間を大切にできる労働環境を確保することは企業にとってもメリットがある。なぜなら、同社が求めるおもてなしにはお客様と直接コミュニケーションを取る個々の従業員の貢献が不可欠であり、業務に対するモチベーションや内面の充実がそのままお客様へ提供するサービスの質に表れるためである。家族との時間を確保し、満足のいく生活を送ることができれば、それがお客様へのおもてなしに必ず表れると同社は考えている。

生産性向上と高付加価値化により 休日数の増加と業績向上を両立



代表取締役
宮崎 知子氏

株式会社陣屋

運営規模
従業員数 44人
総客室数 18室

ここがポイント

- 自社開発のシステムを用いた情報の一元管理・活用が休館日設定による業績への影響予測に貢献。
- 変形労働制の採用とマルチタスク化の組み合わせで、運営の効率化とサービスの充実を実現。

企業概要

企業名	株式会社陣屋
代表者名	宮崎 知子
設立年月日	1918年
資本金	1億円
所在地	神奈川県秦野市
正社員数	23人
運営施設数	1施設
年間休日数	140日前後

施設情報

施設名	鶴巻温泉 元湯 陣屋
業態	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>旅館</div> <div>リゾートホテル</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div>ビジネスホテル・シティホテル</div> <div>その他</div> </div>
客室数	18室
立地	<p>観光地</p> <p>郊外</p> <p>市街地</p> <p>① 鶴巻温泉 元湯 陣屋</p> <p>非観光地 (ビジネス街、住宅街等)</p>

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	140~150日程度		
休館日の 設定タイプ	閑散期変動型	通年曜日固定型	その他
休館日の 決定タイミング	2~3か月前	半年前	前事業年度末
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に火~木曜日の3日間を通年固定で設定。 ・年末年始、GW、お盆等の連休シーズン、貸切時等は例外的に営業。 		

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型……繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

単価向上

販売強化

経費削減

販売実績の把握

従業員ニーズの把握

IT活用

生産性向上

2. 取組に至った背景

株式会社陣屋をはじめとする陣屋グループは現在、4つの宿泊施設を運営しながら、ホテル旅館・観光DX事業を展開している。同グループが開発し、外販するに至ったクラウド型旅館情報管理システム「陣屋コネクト」(※1)は500を超える全国の宿泊施設で導入され、宿泊業界全体の生産性向上に取り組む企業としても知られている。しかし、ここまでの道のりは決して順風満帆ではなかった。

2009年、宮崎知子氏は自身の夫と事業承継し、株式会社陣屋の女将に就任した。当時は業績赤字が続いており、EBITDA(※2)は約6,000万円の赤字という厳しい状況にあった。ましてや休館日を設定する余裕もなく、年中無休で営業していた。

その状況下で、宮崎氏は立て直しのために生産性向上、徹底的なコストカット、単価の向上に取り組んだ。企業存続のために特にキャッシュフローを意識し、売上のうち手元に残る利益をいかに増やすかということに注力した。

取組当初から単価の向上を目指していたものの、資金不足により設備投資等のハード面への投資は困難だった。そのため、試食会を通じた料理の刷新や接客技術の向上のための接客指導を実施する等、ソフト面の質の向上から取り組んだ。そうした地道な努力により、顧客満足度を高めることで、少しずつリピーターが増加し、単価向上へ繋げることができた。その後、資金的な余裕が出てきた段階で、徐々にハード面への投資を行った。紙台帳で管理していた顧客情報のデジタル化にも取り組み、スマホやタブレット端末等のモバイルデバイスを用いて、システム上で全社員が顧客情報を共有・確認できるようにすることで、更なるサービスの質の向上にも成功し、2012年頃には黒字転換するに至った。

しかし、黒字転換するまで身を粉にして働いた従業員達は疲弊しており、なかには退職してしまう従業員もいた。これを受け宮崎氏は、業績改善に貢献してくれた従業員達へ還元する方法を検討した。宮崎氏は、代表取締役就任時から毎年徐々に給与水準を向上させていたものの、当時は原資が不足しており、急激に給与水準を向上させることは難しかった。そこで、公休日数を増やすことを検討し、2014年から計画的な休館日を設定するに至った。

3. 得られた成果

① 定着率向上及び採用の強化

休館日設定後は従業員の待遇が徐々に改善されたことで、定着率が向上した。具体的には、休館日の設定によって強

制的に働く機会が減ったことで、従業員の総残業時間が減少したと共に、以前より連休を取得しやすくなったことで、従業員の生活リズムが改善された。また、従業員数が減少したことで週休3日でありながら1人あたりの給与は逆に上昇した。加えて、2014年は105日だった年間休日数も2023年には140日にまで増加した。このように、従業員の待遇が改善された結果、休館日設定前は30%に達することもあった離職率が、現在では高齢の従業員が年間1、2名退職する程度となり、大幅な改善に成功した。

また、休館日設定の取組が様々なメディアに取り上げられたことで、年間休日数の多さに魅力を感じた応募者が増加し、休館日設定前と比べて、5倍近くの応募者数となった。

このように、休館日設定をはじめとする従業員の待遇改善は、従業員のリフレッシュだけでなく、定着率や採用強化にも繋がった。

② 少ない営業日数でも単価UPで利益確保

同社は、これまで生産性向上や徹底的なコストカットを行うだけでなく、ソフト・ハード両面への投資を実施し、顧客満足度を高めることで、事業承継した直後(2009年頃)に9千円台だった平均客室単価を現在では5万円超まで引き上げることに成功し、1週間のうち3日間を休館日とする営業スタイルでも、利益が出るだけの売上を確保できるようになった。

同社では、適切な休館日設定と顧客満足度向上を目指すために、陣屋コネクトを用いて収集・分析した情報から自社の顧客層を細かく分析し、主要なターゲットを都内在住の比較的高所得のビジネスパーソンと定めている。これにより、ターゲットの利用が少なく、需要の低い火曜日から木曜日を従業員の休日に充てつつ、需要の高い週末前後には基本的に全ての正社員が出社することで、単価に見合う質の高いサービスを行うことが可能となっている。

このようにして、週3日の休館日を設定しながら、2022年には、EBITDAを売上の30%程度まで上昇させることができた。

4. 工夫した点、成功要因

① DXの推進による徹底した情報管理

同社では前述の通り、以前よりDXの推進に注力してきた。自社開発した「陣屋コネクト」には、顧客管理、予約管理、社内チャット、勤怠・シフト管理、仕入管理、会計管理、経営分析等、様々な機能が搭載されている。同システムでは、

※1：以下、「陣屋コネクト」の公式サイトURL
<https://www.jinya-connect.com/>

※2：税引前利益に支払利息、減価償却費を加えて算出される利益のこと。

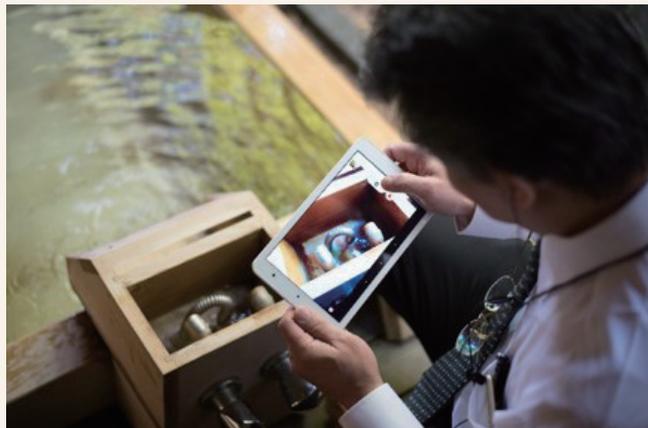
上記の機能を用いて、顧客との旅マエから旅アトまでの接点で得られる情報の管理、予約や勤怠・シフト、仕入れ等、日々の業務を遂行するための情報の管理、そして、会計や経営分析等の会社の経営に関わる情報の管理と、宿泊施設の運営に関わるほぼ全ての情報が管理できるものになっている。

このように、システムで情報を一元管理、活用することで、休館した場合の業績への影響を予測し、休館日を設定するという決断を下すことができた。

②手厚いサービスと人件費削減を同時に実現

同社では、コロナ禍における緊急事態宣言が発令された際に4週間の臨時休業を実施した。このタイミングで、夜勤専門の従業員の配置を廃止し、当番制で日勤の従業員を夜勤に配置することとした。その際、夜間のサービス品質を保つために、調理場の従業員も含めて全員が日勤・夜勤両方を担当するようにした。この結果、24時間ルームサービスを提供することも可能となった。深夜のルームサービス（軽食・飲み物・デザート）は営業日には毎日利用されるほど人気であり、顧客満足度と単価の向上にも効果があった。

勤務体系の変更はルームサービスの充実だけでなく、人件費の削減にも繋がっている。以前であれば、朝食の準備



▲タブレットを用いて、温泉の給湯関連の機器の状況を撮影し、「陣屋コネクト」にその画像を連携している様子。

のために、調理場の従業員は午前6時前に出勤する必要があり、早朝手当が発生していたが、夜勤に入る調理場の従業員が朝食の準備を行うことで、従業員の出勤時間を遅らせるとともに、早朝手当を削減することができた。また、日中に業務の積み残しが発生した場合も、日勤の業務経験がある夜勤の従業員に引き継ぐことが可能となり、残業代削減に繋がる効果もあった。

このように、コロナ禍においても休館日設定を継続しつつ、限られた人員を効果的に配置する方法を模索したことで、手厚いサービスと人件費削減を両立することに成功した。

③変形労働時間制とマルチタスク化

前述のような当番制による夜勤対応を実現できた背景には、変形労働時間制の採用とマルチタスク化がある。

同社は、コロナ禍のような今後の先行きが不透明な状況に対し、柔軟に対応するために、休業期間中に就業規則を改定し、月単位の変形労働時間制を採用することにした。これにより、日々の繁閑に応じて月単位での労働時間の調整が可能となり、メリハリのある業務運営体制を構築しつつ、残業代の削減も同時に実現した。

もう一つの背景に、従業員のマルチタスク化がある。同社では、自社開発した旅館情報管理システム「陣屋コネクト」を利用しているが、その機能の1つにマルチタスク機能がある。本機能をシフト作成の際に活用し、時間帯毎に個々人のタスクを表示することで、従業員が時間帯毎にどの業務をすれば良いか可視化されるため、混乱することなくマルチタスクに取り組むことができています。また、マルチタスクを実現するために、入社時から定期的に客室とレストランの人員交換を行うなど、様々な部署の技術や知識を習得できるように教育を実施してきた。

このように、マルチタスク化を実現したことで、サービスを少人数で提供できるようになり、効率的な運営に繋がった。また、業務の幅が広がることで従業員の間に互助精神が生まれ、モチベーション向上にも寄与している。



▲タブレットを用いて、「陣屋コネクト」内に管理されている顧客情報を確認の様子。

▲「陣屋コネクト」のマルチタスク機能の活用イメージ。
シフト表として活用し、シフト管理はもちろん、急な連絡や調整に関しても、システム内で一元管理できる。

5. 今後の展望

地域一体となった休館日設定の実現を目指す

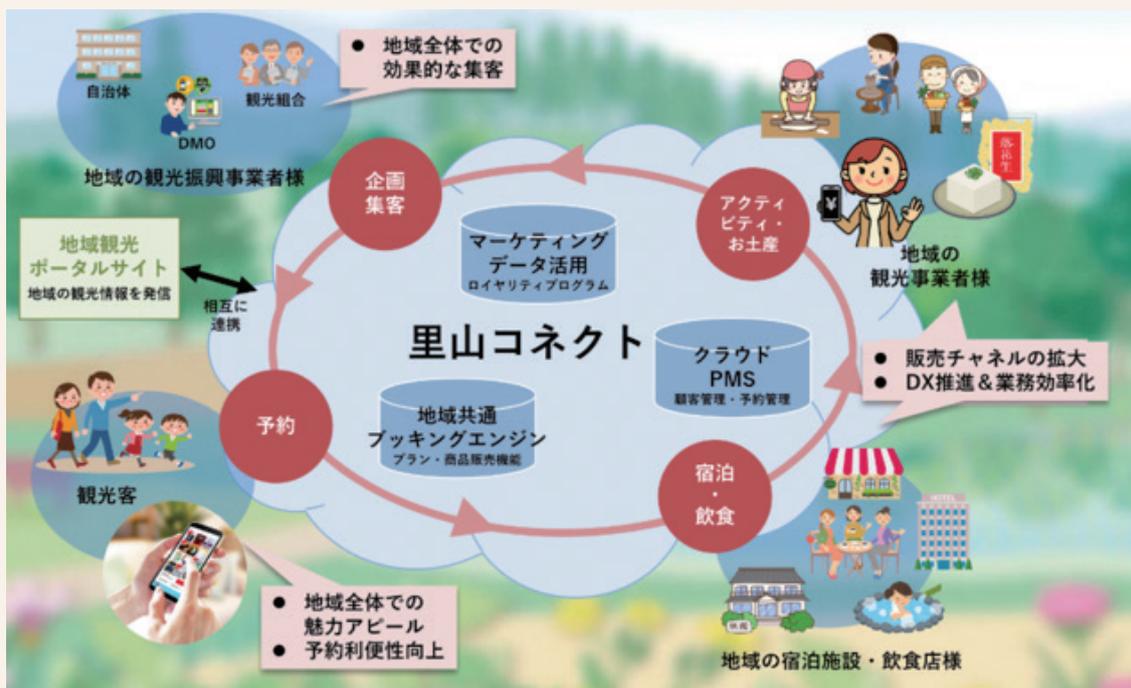
今後も、同社では週3日の休館日設定を継続していく意向である。それに加えて、「地域一体で連携して休館日設定に取り組んでいきたい」と宮崎氏は語る。

2022年、同社は「里山コネクト」というシステムを新たに開発し、実証実験を実施している。同システムは、①OTAを介さず地域と観光客が直接繋がることによる予約利便性の向上や地域の魅力発信の強化、②地域の観光客データの活

用による効果的なマーケティングの実施の2つを実現する。宿泊施設だけでなく、飲食店や観光施設を含む地域として稼ぐ力をつけることを目指している点が大きな特徴である。

この取組からも分かるように、同社では地域が一体となって協力し合い、地域全体の魅力度が向上することを目指している。

「休館によって近隣施設にお客様を取られてしまうと考える事業者は一定数存在するが、地域内でお客様を取り合っているようではお互いに疲弊してしまう。その状況を打破するために、地域全体の魅力を高めながら需要を分散し、供給量をコントロールすることが重要である。休館日の設定についても地域内で連携する等、地域一体で稼げる体制を構築することが求められる」と宮崎氏は語る。



▲里山コネクトのイメージ図

週3日の固定休館により、運営形態を抜本的に変更 新しい時代の旅館スタイルへ



総支配人
岩下 実氏

株式会社ホテル末広

運営規模
従業員数 37人
総客室数 65室

ここがポイント

- 時代の変化に合わせた流通戦略の変更とプランの最適化により、限られた営業日でも売上・利益を確保。
- マルチタスク化推進のために、縦割り組織を撤廃。

企業概要

企業名	株式会社ホテル末広
代表者名	平塚 久美
設立年月日	1955年
資本金	4500万円
所在地	愛知県蒲郡市
正社員数	30人
運営施設数	1施設
年間休日数	129日

施設情報

施設名	天空海遊の宿 末広
業態	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px;">旅館</div> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px;">リゾートホテル</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px;">ビジネスホテル・シティホテル</div> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px;">その他</div> </div>
客室数	65室
立地	

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	129日		
休館日の 設定タイプ	閑散期変動型	通年曜日固定型	その他
休館日の 決定タイミング	2～3か月前	半年前	前事業年度末
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に火～木曜日の3日間を通年固定で設定。 ・年末年始、GW、お盆等の連休シーズンは例外的に営業。 		

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型……繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

2. 取組に至った背景

株式会社ホテル末広が運営する「天空海遊の宿 末広」は、愛知県の三河湾に面しており、海の幸と西浦温泉随一の絶景を楽しめる宿として知られる。元々は団体客を主な顧客としていたが、2009年頃から団体客が減少して個人旅行化が進んだことを契機に、2010年頃から個人客を取り込むための改革を実施してきた。これに伴い、到着後のお茶やおしぼりの提供をはじめとする、個人客向けのサービスが増加し、従業員への負担が大きくなっていった。

加えて同社では、従業員の高齢化に伴い、新たな若い人材を確保する必要があった。若年層は、中抜け勤務やたすき掛け勤務、直前まで確定しないシフトといった宿泊業特有の慣習を好まない傾向があることは認識していたものの、有効な対策を打つことができない状況が続いていた。

そこで同社では、運営の効率化と人手不足の解消を目的に、休館日の設定を検討することとした。2014年から5年分の宿泊実績データを分析したところ、土日に比べて平日の稼働率が大きく落ち込む傾向があり、特に火～木曜日の稼働率は、土日の3～4割程度にまで落ち込んでいることが明らかとなった。

曜日別の稼働率に加え、借入金の状況、稼働日数に関係

しない固定費、売上、人件費等のデータに基づいたシミュレーションを重ねることで、火～木曜日の週3日の休館日設定であれば、従来の約半数の従業員数で施設が運営でき、経営の効率化が図れることが判明したため、思い切って2019年4月から週3日の休館日を設定することにした。

現在は、基本的には1年を通して火～木曜日を休館日としているが、例外的にお客様の需要が高いGW・お盆・年末年始は、機会損失を避けるために営業を行っている。

3. 得られた成果

①人材の若返りと定着化

同社では、休館日の設定によって年間休日数が89日から129日へと大幅に増加したことで、従業員からは「休日が増え負担が軽くなった」という声が上がった。さらに、固定の休館によって休みの見通しが分かりやすくなったため、従業員はシフトが直前まで決まらないストレスから解放されたのではないかと岩下氏は考えている。そのほか、休日を利用して旅行に出かけることで、宿泊先での学びを持ち帰り、自らの業務に活かすといったシナジーも生まれている。

また、地元で「休日が多く働きやすい職場」として認知



▲「天空海遊の宿 末広」の外観



▲露天風呂付客室
高付加価値化により客室単価を向上させている。

されるようになった。近年では、地元の専門高校生を対象に新規職員（3名程度）の募集をかけると、毎年定員を上回る応募が来るようになった。加えて、休館日設定前は年間で平均3～4名の退職者が発生していたが、休館日設定後（2019年以降）の退職者は1名に留まる。このように、働きやすい職場を実現することで人材の定着率が向上している。

②業務効率化と高付加価値化の両立による利益率の改善

同社は事前のシミュレーションから、休館日の設定によって売上が従来の2/3程度まで減少することを見込んだ上で、単価向上と経費削減に取り組み、利益率の改善を目指した。具体的には、料理の変更や客室の改装により、一人当たり単価を2019年当時の11,000円から16,000円まで引き上げると共に、休館中はボイラーなどの大型設備を停止することで燃料の使用量を15～20%削減することに成功した。また、予約業務と在庫管理をアウトソーシングすることで予約対応にかかる時間を削減し、その分の人件費も圧縮することができた。こうした取組により、利益率を2019年の休館日設定前と比べて約15%向上させることに成功した。

③休館日を活用したメンテナンスの実施

休館日を活用してメンテナンスを実施できることも大きなメリットになった。以前は、営業中に部屋単位で稼働を止めて修繕したり、重篤な故障が起きた場合は、お客様に急遽他の宿泊施設に泊まって頂きながら施設全体を3～4日間休館することで対応していた。休館日設定後は、軽微なメンテナンスを営業日に実施しつつ、大規模なメンテナンスを休館日に計画的に実施することで、お客様により快適かつ安全なサービスを提供することが可能となった。

4. 工夫した点、成功要因

①働き方改革に合わせた経営効率化

同社の休館日設定は、主に従業員の労働環境改善を目的としたものであるが、それを実現するために様々な経営効率化にも並行して取り組んだ。

同社では2015年には宿泊客の6～7割がOTA経由の予約になるなど、年々団体旅行の減少と個人客の増加の傾向が強まっていた。このためデジタルマーケティングを強化し、

個人客の集客に注力した。具体的には、SEO 対策（※1）、Google 広告（※2）等の強化を行った。また、各 OTA においても、有料の広告やクーポン施策の実施、施設の露出や予約の増加が期待できる無料機能の積極的利用、検索を意識した施設ページのキーワード選定、表示順位の評価点アップを目的とした日々のアンケートチェック、アンケートに基づくサービスの早期改善などに取り組んだ。

さらに、旅行代理店に提供する宿泊プラン（料理を含む）の種類を減らしたことで、仕入食材の集約化と調理工程の省力化を実現している。そして、愛知県内からの日帰り旅行者が多いという西浦温泉の地域特性を踏まえ、日帰り旅行者でも個室を使うことができる「入浴・昼食・客室休憩のセットプラン」（※3）を造成し、空き客室を有効活用している。

このようにして、限られた営業日の稼働率や利益率を向上することで必要な利益を確保し、従業員にとって働きやすい環境の整備と経営の効率化を両立している。

②従業員のマルチタスク化とシフト管理

同社では休館日の設定にあたり、より従業員の生産性を高めるために従業員のマルチタスク化を進めている。具体的には、従来の4部門（フロント、接客、調理、内務）を、顧客対応担当の接客部門（従来のフロントと接客）と裏方担当の準備部門（従来の調理と内務）の2部門に集約し、縦割りになっていた組織の区切りを撤廃した。このようにして、各従業員が担当する業務範囲を拡大している。このマルチタスク化によって手の空いた各従業員が様々な業務をこなせるようになり、少ない人員でも効率的に施設を運営することが可能となった。

また、週3日の固定された休館日の設定によって、基本的に「営業日=出社日」となったため、シフト作成の手間が大幅に軽減された。具体的には、お客様のチェックアウトをはじめとする、休館日初日の午前中に出社する従業員のシフトと、各自の有給休暇取得状況を管理するだけで済むため、従来のようなシフト作成業務は不要になった。

5. 今後の展望

地域全体の需要予測に基づいた休館日の設定

現在は固定で火～木曜日を休館日としているが、将来的には「地域の宿泊施設の宿泊実績データを統合した上で、地域全体の需要予測に基づいた休館日設定に取り組みたい」と岩下氏は語る。例えば、過去のデータから地域全体で、「木



▲休館日に実施する研修 写真は接遇研修の様子。



▲休館日に実施した親睦会の様子

曜日の稼働率が高い傾向にある」と判断できれば、その週の木曜日は営業して月曜日を代わりに休館とするなど、柔軟な運用を想定している。

西浦温泉がある蒲郡市では月に1度、各宿泊施設が（一社）蒲郡市観光協会へと稼働率データを提供し、同観光協会が集計・匿名化した上で地域データとして各宿泊施設に配布する取組を10年ほど前から実施しており、データの活用基盤は整っているといえる。

この取組が実現すれば、現状の休日数を維持しつつ、さらなる利益向上が期待できると同氏は考えている。

※1：SEO対策とは、検索エンジンの評価アルゴリズムを考慮して自社サイトの最適化を行い、検索結果の上位にサイトを表示させるための対策のこと。
 ※2：「Google 広告」とは、Google が提供するインターネット広告の総称。検索広告、ディスプレイ広告、動画広告の3種類から成る。
 ※3：以下、該当プランが掲載されている URL。
<https://www3.yadosys.com/reserve/ja/plan/list/002/128/00003>

従業員の声に耳を傾けた休館日設定で 料理長含む従業員の休日を確保



代表取締役
柴田 良馬氏

株式会社但馬屋

運営規模
従業員数 19人
総客室数 12室

ここがポイント

- 従業員と経営者の距離の近さを生かし、施策に対する従業員の声を柔軟に取り入れることで、企業と従業員双方にとって理想的な休館日設定の在り方を追求。
- 週末はほぼ満室という前提で収支をシミュレーション。こまめな仕入れて食材ロスも抑制。

企業概要

企業名	株式会社但馬屋
代表者名	柴田 良馬
設立年月日	1926年
資本金	1,000万円
所在地	兵庫県豊岡市
正社員数	14人
運営施設数	1施設
年間休日数	90日程度

施設情報

施設名	城崎温泉 旅館 但馬屋
業態	<input type="checkbox"/> 旅館 <input type="checkbox"/> リゾートホテル <input type="checkbox"/> ビジネスホテル・シティホテル <input type="checkbox"/> その他
客室数	12室
立地	

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	90日
休館日の 設定タイプ	<input type="checkbox"/> 閑散期変動型 <input checked="" type="checkbox"/> 通年曜日固定型 <input type="checkbox"/> その他
休館日の 決定タイミング	<input type="checkbox"/> 2～3か月前 <input checked="" type="checkbox"/> 半年前 <input type="checkbox"/> 前事業年度末
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に火～木曜日の3日間を月2回（ひと月あたり計6日間）、通年固定で設定。 ・祝日がある週は例外的に祝日の並びを踏まえて調整。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型…繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

単価向上

販売強化

経費削減

販売実績の把握

従業員ニーズの把握

IT活用

生産性向上

2. 取組に至った背景

株式会社但馬屋が運営する「城崎温泉 旅館 但馬屋」は、総客室数 12 室、総従業員数 16 名の比較的小規模な旅館である。同社では、先代が経営する 1990 年代頃から人材不足に起因する従業員の休日の少なさに課題を感じていた。特に、料理長はその役割を補える人材が他にいなかったため、旅館の営業日には必ず出勤しなければならず、十分な休日を取得できない状況が続いていた。

また、これまで予約が入っていない営業日を場当たりに休館とすることはあったが、直前に休館を決定するため従業員が休日の計画を立てられず、せっかくの休日を有効に活用できないという課題も存在していた。

これらの課題を解決し、従業員の労働環境をより快適なものとするために柴田氏は休館日の設定に乗り出した。

3. 得られた成果

①モチベーション向上だけでなく、サービス向上にも効果あり

同社では、これまで直前に設定していた休館日を、半年

前に決定するように変更した。その結果、従業員は前もって休日の予定が立てられるようになり、以前は難しかった従業員同士の旅行や帰省等がしやすくなった。従業員からは「休日にしっかりリフレッシュできることで、仕事の日と休みの日の切り替えができて、以前よりも仕事に前向きに取り組めるようになった。」等の声が挙がっている。さらに、旅行で訪れた宿泊先のスタッフの接客を見て学び、自身の業務へ活かすといったサービス品質の向上にも繋がっているという。



▲研修の様子
チームワーク研修の様子。その他にも接客研修をはじめとするサービス品質向上を目的とした研修を休館日に実施している。



▲「城崎温泉 旅館 但馬屋」の外観

また、休館日を休日に充てるだけでなく、全社的に従業員同士の交流を目的とした懇親会や、接客技術やチームワーク向上のための研修を開催する等、イベントの実施日とすることで、従業員同士のコミュニケーション活性化やスキル向上にも寄与している。

②メンテナンスが円滑に

休館日設定のもう一つのメリットは、設備メンテナンスを計画的に実施できる点である。従来のように休館日を直前に決定し、メンテナンス会社へ工事や点検を依頼する場合、メンテナンス会社の都合が付かず、工事が想定より遅れてしまうことが多々あった。

しかし、半年前から計画的に休館日を設定することにより、前もって工事・点検の実施タイミングを決定することが可能となった。このように、計画的にメンテナンスを実施することで、常にお客様に安全かつ快適に過ごしていただく環境を整えることができています。



▲休館日の襖のメンテナンスの様子

るが、休館日は、過去3年分のPMSの売上実績や前年同日比のデータを参照し、どの日の需要が低くなりそうかを予測し決定している。その際、祝日や休前日などの予約の入る可能性が高い日は除いて休館日を設定することで、売上の減少を抑制することに成功している。

また、休館日以外の売上拡大策としては「休日・祝日の単価向上」と「平日の客室稼働率向上」に取り組んでいる。休館日設定以前から同社の休日・祝日の客室稼働率は年平均で約85%という高水準であり、休日・祝日の客室稼働率向上による売上の補填には限界があった。このため同社は客室単価の向上に取り組み、単価の低い素泊まりプランの販売抑制や、料理内容を更に充実させた高単価プランの販売といったプランの見直しを行った。これにより、休館日の設定前と比較して、休日・祝日の客室単価を閑散期で5,000円、繁忙期で12,000円程度引き上げることに成功している。現在は、元々高水準だった休日・祝日の客室稼働率も更に向上し、年平均で90~95%程度に達している。

さらに、平日の営業日についても、空室が多い日の定期的な料金の見直しや通常より安価な平日限定プランの販売により、客室稼働率を休館日設定前と比較して5~10%向上させている。

同社のように、「週末はほぼ満室」という前提で収支シミュレーションを行うことで、年間売り上げの見通しが立ちやすくなり、休館日も設定しやすくなる。

さらに、城崎温泉そのものが持つ情緒あふれる町並みと品格あるブランドイメージに加えて、戦略的なメディア露出(※)による「予約が取りづらい宿」としてのブランディングが功を奏したことや、毎年同時期に来訪するリピーターの存在といった要素も、高い客室稼働率の一因となっている。

同社は過去の販売実績に基づく需要・収支の予測と、プラン見直しによる単価・稼働率の向上、ブランド力を活かしたマーケティングといった休館日の設定と並行した複合的な取組により、営業日数の減少に伴う売上減少を回避することに成功している。

4. 工夫した点、成功要因

①休館しても他の日の売上でカバー

休館日設定には、適切に設定しないと売上が大幅に減少するというリスクもある。同社では、休館日による売上の減少を抑制するために、「データに基づく休館日の選定」と「休館日以外の売上拡大」に取り組んでいる。

まず、同社は休館日を設定するにあたって、過去のデータを活用して正確な売上予測に取り組んでいる。具体的には、同社では予約が入り始める半年前から休館日を決定す

②「2日休館×3回→3日休館×2回」の変更で、同じ月6日の休館日でも従業員満足度の向上を実現

先代が同社を経営していた当時は、客室稼働率が低くなると予測される平日に「毎月2日連続の休館日を3回」または「2日連続の休館日を2回」設定していた。

しかし、2日連続の休館の場合、たとえば料理長は1日目の朝に朝食を提供してから休日に入り、2日目の午後には翌日の食材の仕込みを行う必要がある。その結果、料理長はいずれの日も出勤することになってしまい、「従業員の

※参考：同施設のメディア掲載・出演情報 <https://www.kinosakitajimaya.co.jp/wakadanna/tv/>



▲懇親会の様子
休館日に従業員同士の親睦を深めることを目的とした懇親会を実施し、従業員のコミュニケーションの活性化に繋げている。

休日が確保できない」という問題の根本的な解決には至らなかった。

この状況を打破するために、2015年からは「3日連続の休館を2回」に変更した。変更にあたっては、従業員に月ごとの休館日について、「2日休館×3回」または「3日休館×2回」のどちらが良いか聞き取りを実施し、「3日休館×2回」の方が良いという反応が多かったことから、「3日休館×2回」へと変更した。

このように同社では、日頃から従業員の声に耳を傾けたり、働く様子を観察したりすることで施策の成果を検証し、休館日の在り方を見直すというPDCAサイクルを回し続けてきた。こうして、変更前と同じ1ヶ月あたり6日の休館日でありながら、従業員満足度を高める事に成功した。

③こまめな仕入れと休館日を見越した仕入れで食材のロス抑制

休館日設定当初は、休館日が続くと食材の在庫コントロールが難しくなり、食材のロスが発生するのではないかと懸念していた。特に、3日連続で休館とする際にはより適切な在庫調整が求められるため、食材の調達方法を見直す必要が出てきた。

そこで、同社ではこれまで数日分をまとめて行っていた

仕入れを可能な限り毎日行うこととした。このように、休館日前の食材の在庫を極力残らないよう調整したことで食材のロスは抑制された。

また、同社の場合、半年前には休館日が決定している事から、比較的長期間保存が可能な食材について、休館日の日数を見越した仕入・在庫の調整が可能となった。

これらの施策により、休館日設定以前に懸念していたような食材のロスは起きておらず、効率的に食材を使用することができている。

5. 今後の展望

長期の休館日設定に意欲

同社代表取締役である柴田良馬氏は、今後も現在の「月に3日×2回」の休館に加え、年に1、2度ある大規模なメンテナンスの時期や年間の売上が最も低い6月～7月初旬や9月～10月に1～2週間程度の長期休館を行うことを検討している。

宿泊業界で、これまで取得しづらいとされてきた長期休暇の取得を可能にすることで、従業員の労働環境を改善し、長く働き続けたいと思ってもらえる環境整備を進めていく意向である。

従業員の働きやすい環境を優先し、 休館日設定のリスクも織り込んで経営者が判断



代表取締役
阿部 剛氏

株式会社なかや旅館

運営規模
従業員数 15人
総客室数 15室

ここがポイント

- 売上の減少やお客様のクレーム等のリスクも承知の上の、勇気を持った経営者の決断と継続的な改善活動の実施。
- 限られた経営資源の中で休館日設定を行うために、キャッシュフローを考慮した上で、休館日の日程及び日数を決定。

企業概要

企業名	株式会社なかや旅館
代表者名	阿部 剛
設立年月日	1973年
資本金	2,000万円
所在地	群馬県利根郡
正社員数	9人
運営施設数	1施設
年間休日数	105日

施設情報

施設名	天空の湯 なかや旅館
業態	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>旅館</div> <div>リゾートホテル</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div>ビジネスホテル・シティホテル</div> <div>その他</div> </div>
客室数	16室
立地	

1. 休館日設定の概要

年間休館日数 (2022年度)	32日
休館日の 設定タイプ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>閑散期変動型</div> <div>通年曜日固定型</div> <div>その他</div> </div>
休館日の 決定タイミング	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>2～3か月前</div> <div>半年前</div> <div>前事業年度末</div> </div>
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・繁忙期前後（1月第2または第3週、6月及び10月第1週）の月～木曜日に設定。 ・閑散期の平日にも設定し、予約状況を踏まえて約3か月前に決定。

閑散期変動型……主に閑散期に、予約状況を踏まえて休館日を設定するタイプ

通年曜日固定型……繁忙期・閑散期に関わらず通年、曜日を固定して休館日を設定するタイプ

2. 取組に至った背景

株式会社なかや旅館の代表である阿部剛氏は、多くの業界では正月・ゴールデンウィーク・お盆等に1週間程度の長期休暇を取得できる中、宿泊業をはじめとするサービス業においてはまとまった休みが取りづらく、一般的にワークライフバランスの確保が難しいイメージが定着していることに問題意識を持っていた。このような問題意識から、阿部氏は優秀な人材を確保し、同社に長期的に定着してもらうためには、こうした労働環境に関するネガティブなイメージを払拭する必要があると考えていた。加えて、従業員と対話する中で、阿部氏は従業員の業務の質やモチベーションを高く保つためには、定期的にまとまった休日を設定し、従業員のリフレッシュのための時間を作ることが重要であるとの確信を深めていった。

これらの状況認識に基づき、優秀な人材を雇用し、雇用した人材が長期的にモチベーション高く幸せに働き続けられる環境を創出・維持するために、同社では、2008年頃から休館日を設定している。

2008年頃は、従業員のリフレッシュのために、お正月等の繁忙期前後の平日に固定し、年間約20日間の休館日を設定することから始めた。その後、経費面の効率性と利益率を踏まえて徐々にその他の期間にも拡大し、現在では年間約32日の休館日を設定している。

長年経営を続ける中で、1年の中で宿泊客数が少ない時期は感覚的に認識していたものの、勘に頼るのではなく、過去数年分の売上実績を分析して得た定量的な根拠に基づ

き、稼働率・利益率が比較的低い日に休館日を設定している。具体的には、稼働率20%以下を目安として、営業しても経費に見合う売上の確保が難しい日を休館日としている。

これにより現在は、お正月等の繁忙期前後の平日（1月第2または第3週、6月及び10月第1週の月～木曜日）に加えて、閑散期（1月～4月）の平日の一部に休館日を設定している。

3. 得られた成果

①従業員にとって働きやすい旅館の実現

計画的な休館日を設定したことで、従業員はまとまった休日を取りやすくなり、休日を使った旅行や帰省ができるようになった。

前述の通り繁忙期の前後に連続した休館日を設定することは、長期休暇を活用したりリフレッシュの機会を提供することに加えて、従業員に過度な負担がかからないようにすることも企図していると言う。

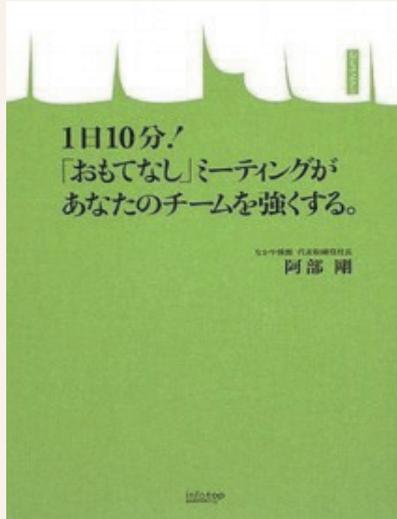
また、休館日設定に代表されるような従業員の負担軽減を追求する姿勢により、周辺の宿泊施設からも、休館日設定に限らず全体的に従業員を大切にして、しっかり経営している旅館であるというイメージを持たれるようになった。

②利益率の改善・売上の維持

同社は比較的小規模の旅館で経営資源も限られているため、休館日を設定することで営業日数が減り、売上減少が



▲「天空の湯 なかや旅館」の外観



▲阿部剛氏著書「1日10分! 「おもてなし」ミーティングがあなたのチームを強くする。」(インフォトップ出版、2009/9/30)
この書籍に基づいたオリジナルテキストで同社の求める人材像やビジョンを従業員にわかりやすく伝えている。



▲同社 HP 内の採用情報サイト
各職種の1日の業務の流れ、志望動機や職場の魅力などに関する従業員インタビュー、経営者のメッセージ等の情報を掲載しており、採用活動に力を入れている。

起こるのではないかという懸念を抱いていた。

しかし、実際に休館日を設定してみると売上は減少せず、休館日前後の平日の客室稼働率が上昇した。このような現象の背景には、平日に宿泊される同社のお客様はアクティブシニア世代に代表されるような比較的旅行の予定日を自由に決められる方が多く、あらかじめ旅館側が休館日を設定しておくことで、休館日を避けて宿泊されていると阿部氏は推測している。

また、稼働率の低い平日を休館日に設定することで、人件費や設備の稼働費を圧縮でき、利益率の改善にも繋がっている。

③ビジョンの浸透・コミュニケーション改善

同社では、従業員同士のコミュニケーションや自主性を大事にしており、会社のビジョン、求めている人材像、良好な人間関係の構築方法といった幅広い内容を解説するオリジナルテキストを作成し、従業員の共感を得ながら働きやすい職場づくりを目指している。中でも特に力を入れているのが、自律的に動くことができる従業員の育成である。そのため、休館日は従業員の休日以外に、同社のビジョン浸透等のための研修にも当てられており、自律的な従業員の育成の一助になっている。

育成による変化として、以前であればシフト管理担当の従業員の一任でシフトを組み、それに従って行動すればよい、という風潮がシフトに限らず浸透していたが、現在では、あらかじめ決められたシフト通りの勤務が難しい場合は、従業員同士のコミュニケーションによって柔軟に調整することができる仕組みを取り入れた。こうしたシフト管理を一端として、自律的な行動をする風潮が広まるという効果が得られている。



▲会社のビジョン、人材像に関する研修



▲コロナ感染防止の現場対応の向上・改善のミーティング

④設備のメンテナンス効率の向上

休館日を設定することで、休館日に朝から夕方まで1日かけて設備メンテナンスをすることができるようになった。例えば、客室の老朽化等により迅速に工事をする必要が発生しても、一度応急処置をして後日予定されている休館日に時間をかけて修理するといった対応が可能となった。そのため、突発的な設備故障等でお客様が宿泊できなくなったり、一部設備をご利用いただけなくなったりすることでお客様にご迷惑をかける頻度が格段に減ったという効果が得られている。



▲休館日の施設メンテナンスの様子

4. 工夫した点、成功要因

①リスクの理解と勇気を持った挑戦

阿部氏は、休館日の設定において売上の減少、休館日に予約したいお客様からのクレーム等のリスク要因があることを重々承知していた。

このようなリスクの存在を理解した上で、従業員のワークライフバランスの確保、利益率の向上といった目標へ挑戦す

る前向きな行動が、お客様の休館日に関する理解と従業員の快適な労働環境確保につながったのではないかと振り返る。加えて、結果的に売上の減少は起きず、むしろ稼働率が低い日を休館日に設定したことで利益率の向上に繋がった。

休館日設定開始当初はお客様のクレームもゼロではなく、休館日の設定を強烈に批判されるクレームを頂戴したこともあったが、休館日が浸透するにつれて、また、働き方改革の推進が業界に依らず浸透してきたことも影響し、次第にクレームは減少し、現在ではほぼ無くなったという。

②継続的な改善活動の積み重ね

休館日を設定したことで大なり小なりトラブルもあったが、察知できるリスクにはできるだけ事前に対策を講じつつも、仮に予想が難しいトラブルが発生したときは柔軟に対応を検討して誠実な対応をするという姿勢で、徐々に休館日に関連するイレギュラーな業務にも安定的に対応できるようになったという。

例えば、休館日中の直前のキャンセルはどうしてもイレギュラーな対応をせざるを得ない。通常、前日キャンセルは50%、当日は100%のキャンセル料を徴収しているが、電話が繋がらず当日連絡となってしまった場合はキャンセル料を減免する等、柔軟に対応することとした。また、キャンセル対応に限らず、休館中に入った連絡に対しては、まとめて対応をする必要があるため、休館日明けに対応する業務量の多さに最初は従業員も戸惑っていたが、オペレーションの改善や従業員の習熟を重ねることを通じて、現在は円滑に処理ができるようになっている。

③休館日前準備のノウハウ共有

休館日明けだけでなく、休館日前にも準備のために通常と異なる業務が発生する。例えば、休館日前にはボイラー設備を停止する必要があるが、ボイラーに関する作業はこれまで、阿部氏のみが行える状況であった。しかし、休館日が定期的に設定されるようになったことで、阿部氏が従業員に技術を伝達し、業務を任せられる機会も増え、休館日の準備を阿部氏が不在でも問題なく実施できるようになった。

5. 今後の展望

より長期の休館日の設定

今後は、年に1~2回程度、土日も含めた7連続の休館日の設定に挑戦したいと阿部氏は語る。現状の休館日は月~木曜日の4日連続が基本であるが、より長期の休日を従業員が取得できるようにすることで、従業員にとってより働きやすい労働環境を整備する意向である。

各施設の公式サイトURL

No.	事業者名	施設名	施設公式サイト URL
1	株式会社ホテル佐勘	仙台秋保温泉 伝承千年の宿 佐勘	https://www.hotel-sakan.com/
		松島 佐勘 松庵	https://www.shoan-umine.com/
		KYOU BAR LOUNGE&INN	https://www.sendai-akiu.com/
2	株式会社 知床ランドホテル	北こぶし知床 ホテル&リゾート	https://www.shiretoko.co.jp/
		KIKI 知床ナチュラルリゾート	https://www.kikishiretoko.co.jp/
		知床夕陽のあたる家 ONSEN HOSTEL	https://www.yuuhinoataruie.com/
3	株式会社明神館	扉温泉 明神館	https://www.tobira-group.com/myojinkan/
		松本丸の内ホテル	https://www.matsumoto-marunouchi.com/
4	株式会社竹屋旅館	AWA Nishi-Izu	https://awa-nishiizu.com/
		ホテルクエスト 清水	https://www.hotelquest.co.jp/
		ホテルジーハイブ三島	https://www.gee-haive.jp/
5	株式会社山水荘	水織音の宿 山水荘	https://www.sansuiso.jp/
		YUMORI ONSEN HOSTEL	https://yumori-hostel.jp/
6	株式会社 仙仁温泉岩の湯	花仙庵 仙仁温泉岩の湯	(公式サイト無し)
7	株式会社陣屋	鶴巻温泉 元湯 陣屋	https://www.jinya-inn.com/index.php/topic/home_ja
8	株式会社ホテル末広	天空海遊の宿 末広	http://www.hotelsuehiro.co.jp/?gclid=EAlalQobChMlv7aOrvGM_glVDrqWCh02twQTEAAYASAAEgLfPD_BwE
9	株式会社但馬屋	城崎温泉 旅館 但馬屋	https://www.kinosaki-tajimaya.co.jp/
10	株式会社なかや旅館	天空の湯 なかや旅館	https://www.nakaya-ryokan.com/

第3章 アンケート調査結果

1.アンケート概要

項目	内容
対象	(一社) 日本旅館協会、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会の加盟施設
調査方法	WEB アンケート
有効回答数	407 件
調査期間	2023 年 2 月 10 日 (金) ~ 3 月 2 日 (木)
質問項目	①属性情報に関する設問、②労働環境に関する設問、③休館日に関する設問

2.属性情報

本調査に回答した母集団の属性情報に関する概要は以下の通りです。

項目	内容
施設運営数	【1 施設のみ運営する事業者】 79%、【複数施設運営する事業者】 21%
業態	【旅館】 67%、【ビジネスホテル】 16%、【リゾートホテル】 9%、【シティホテル】 4%、【民宿】 1%、【ゲストハウス】 2%、【その他】 2%
立地	【観光地・リゾート地】 69%、【都市部】 17%、【その他】 14%
総従業員数	【20 人未満】 39%、【20~99 人】 46%、【100 人以上】 15%
正社員比率	【20% 未満】 11%、【20~39%】 30%、【40~59%】 28%、【60~79%】 20%、【80~99%】 8%、【100%】 3%
客室数※ 1	【19 室未満】 36%、【20~39 室】 25%、【40~59 室】 9%、【60~79 室】 6%、【80~99 室】 5%、【100 室以上】 18%
収容可能人数※ 1	【39 人未満】 18%、【40~99 人】 34%、【100~199 人】 23%、【200 人以上】 24%
平均客室単価※ 1 ※ 2 (2021 年度)	【1 万円未満】 29%、【1~2 万円未満】 42%、【2~4 万円未満】 23%、【4 万円以上】 6%
宿泊プラン※ 1	【食事付きプラン・素泊まり選択可】 79%、 【食事付きプランのみ】 18%、【素泊まりプランのみ】 3%
平均客室稼働率 ※ 1 (2021 年度)	【20% 未満】 9%、【20~39%】 29%、【40~59%】 35%、 【60~79%】 20%、【80% 以上】 6%

※1: 複数の施設を運営している事業者はメイン施設の情報

※2: 本調査においては、室料だけでなく食事代も含んだ平均客室単価を算出

3.調査結果概略

本項ではアンケート調査結果を基に、本調査の回答者における休館日設定の概況についてお示しします。詳細なデータは「4. アンケート結果詳細」をご確認ください。

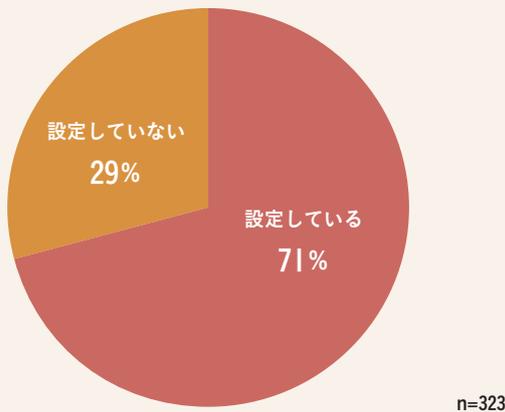
休館日設定の概況

- ・休館日設定を実施している事業者は、単館運営・複数施設運営に関わらず**7割前後**(図1、2参照)。
- ・休館日設定の目的としては、「**従業員の休暇の確保**」が**92%**で最も多く、「施設のメンテナンス」が76%と次いで高くなっており(図4参照)、実際に休館日設定の効果としても、「従業員のモチベーション向上」が68%と最も高く、「社内メンテナンスの拡充」が63%と続く(図5参照)。
- ・休館日設定の仕方としては、「**需要が低いことが予想される日に設定**」と回答した事業者が68%、「**特定の曜日等に設定**」が16%、「**需要が低いことが予想される日に設定**」及び「**特定の曜日等に設定**」の両方と回答した事業者が11%となっている(図6参照)。
- ・年間の休館日設定日数は、「**年52日(週1日程度)**」が29%と最も多く、「年に数日程度」が22%と続く(図7参照)。
- ・休館日設定の際の懸念事項としては、「**売上の減少**」が75%と最も高く(図8参照)、**実際生じたデメリットとしても「売上の減少」が51%に達している**(図9参照)。
- ・ただし、**売上の変化**に関しては、「**想定範囲内で減少した**」が57%で最も多く、「**ほぼ変化していない**」事業者の割合が35%と次いで高く(図10参照)、**設定前の想定通りもしくはほぼ減少していない事業者が計92%であるという結果が出ている**。
- ・また、**休館による売上減少の対応策**としては、「**単価向上策の実施**」が57%と最も多く、「**稼働率向上策の実施**」が次いで47%となった(図11参照)。

4.アンケート結果詳細

図1. 休館日(宿泊予約を受け付けず、施設全体を休館とする日)の設定 <単一回答>

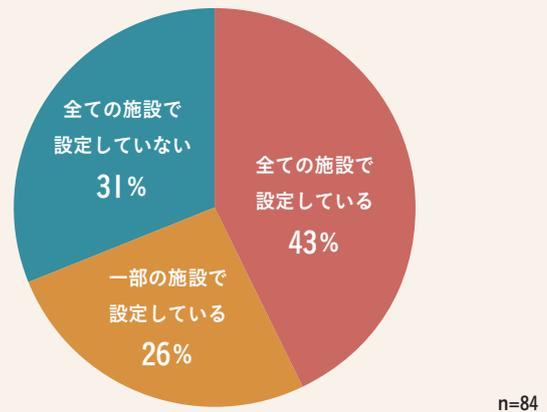
・「設定している」が71%と「設定していない」の回答者より多い



※1施設のみ運営する事業者のみ回答

図2. 休館日(宿泊予約を受け付けず、施設全体を休館とする日)の設定 <単一回答>

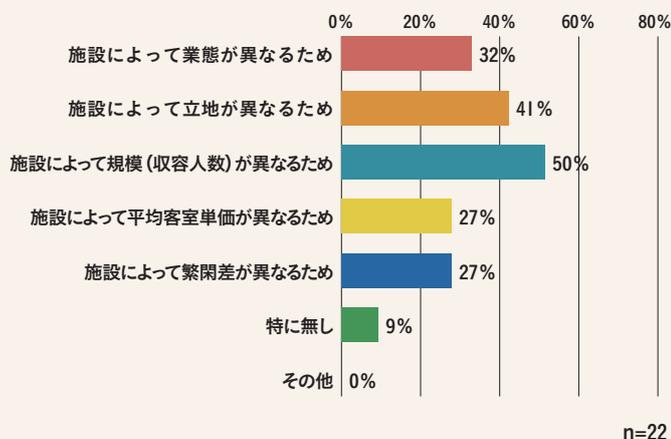
・「全ての施設で設定している」が43%、「一部の施設で設定している」が26%を占める



※複数施設を運営する事業者のみ回答

図3. 施設によって休館日の設定有無を変える理由<複数回答>

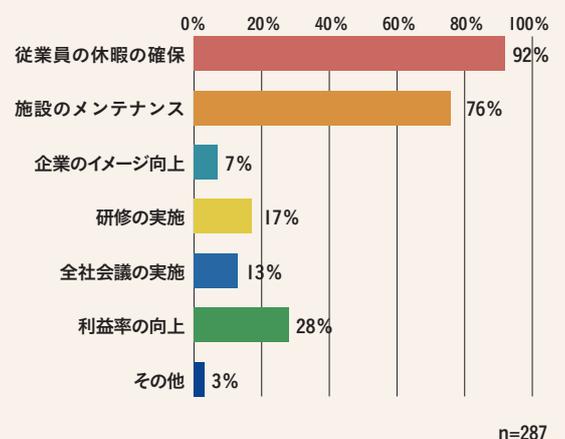
・「施設によって規模(収容人数)が異なるため」が50%、次いで「立地が異なるため」が41%と高い



※複数施設を運営し、一部の施設で休館日を設定している事業者のみ回答

図4. 休館日を設定した目的 <複数回答>

・「従業員の休暇の確保」が92%に達するが、「施設のメンテナンス」も76%と高い水準にある

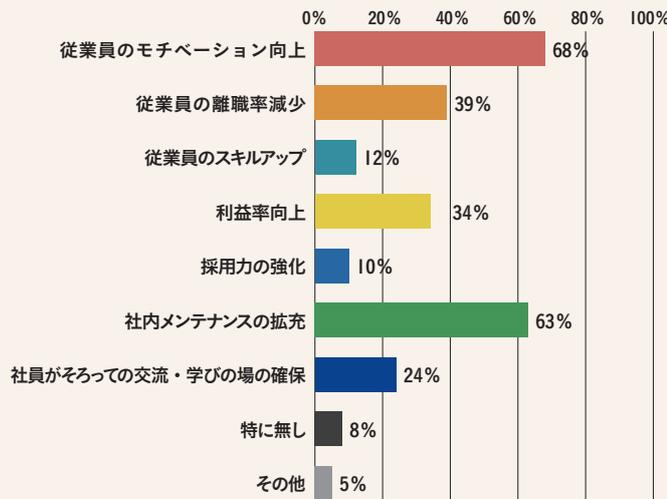


※休館日を設定している事業者のみ回答

4.アンケート結果詳細

図5. 休館日の設定の効果 <複数回答>

・「従業員のモチベーション向上」が68%、「社内メンテナンスの拡充」が63%と高い水準にある

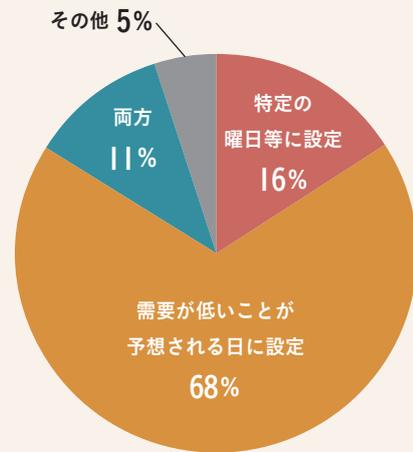


n=287

※休館日を設定している事業者のみ回答

図6. 休館日の設定の仕方 (複数回答を以下の4分類に振り分け)

・「需要が低いことが予想される日に設定」と回答した事業者が68%と最も多い

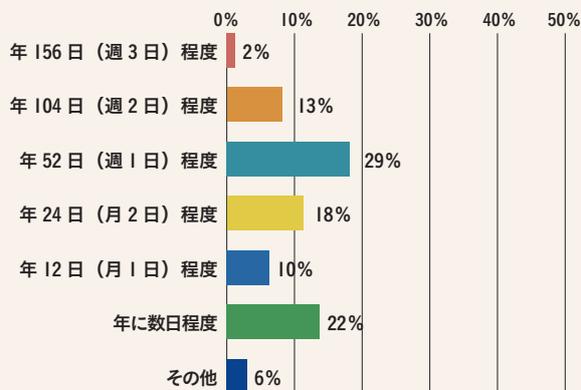


n=287

※休館日を設定している事業者のみ回答

図7. 年間の休館日設定日数 <単一回答>

・「年52日(週1日程度)」が29%と最も多いが、次いで「年に数日程度」が22%を占める

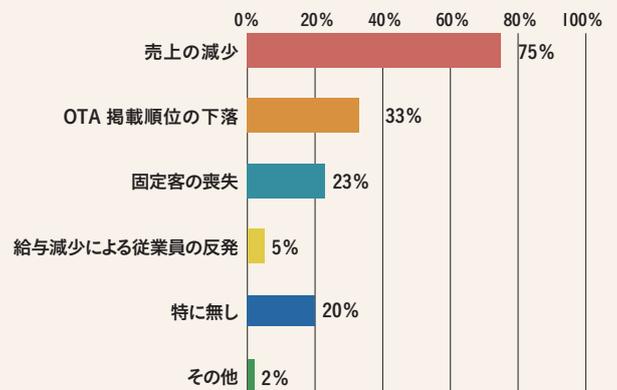


n=287

※休館日を設定している事業者のみ回答

図8. 休館日を設定する際の懸念事項 <複数回答>

・「売上の減少」が75%と最も多い



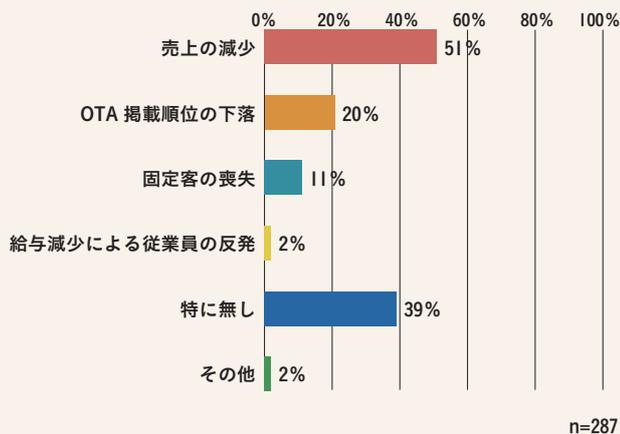
n=287

※休館日を設定している事業者のみ回答

4.アンケート結果詳細

図9. 休館日の設定後、実際に生じたデメリット
 <複数回答>

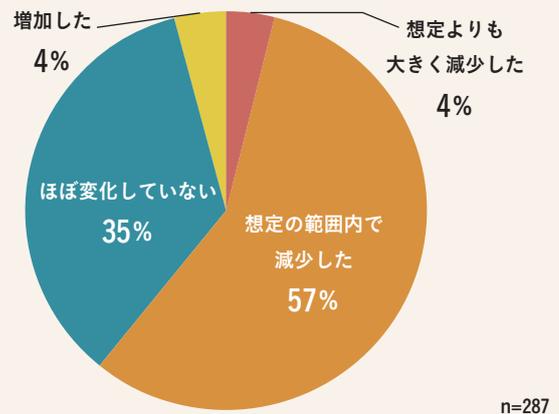
・「売上の減少」が51%に達する一方で「特に無し」も39%存在する



※休館日を設定している事業者のみ回答

図10. 休館日の設定が売上に与えた影響
 <単一回答>

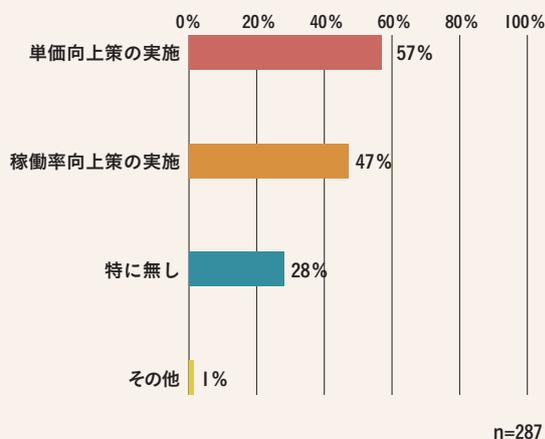
・「想定範囲内で減少した」が57%と最も多いが、「ほぼ変化していない」事業者も35%存在する



※休館日を設定している事業者のみ回答

図11. 休館による売上減少の対応策として実施している取組
 <複数回答>

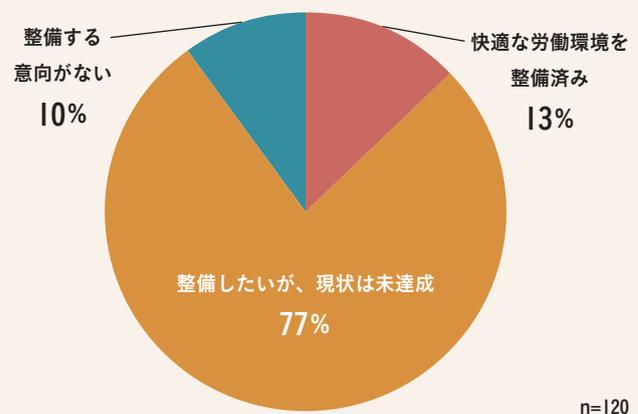
・「単価向上策の実施」は57%、「稼働率向上策の実施」が47%であるが、「特になし」の事業者も28%存在する



※休館日を設定している事業者のみ回答

図12. 快適な労働環境の整備状況
 <単一回答>

・「整備したいが、現状は未達成」が77%と最も多い

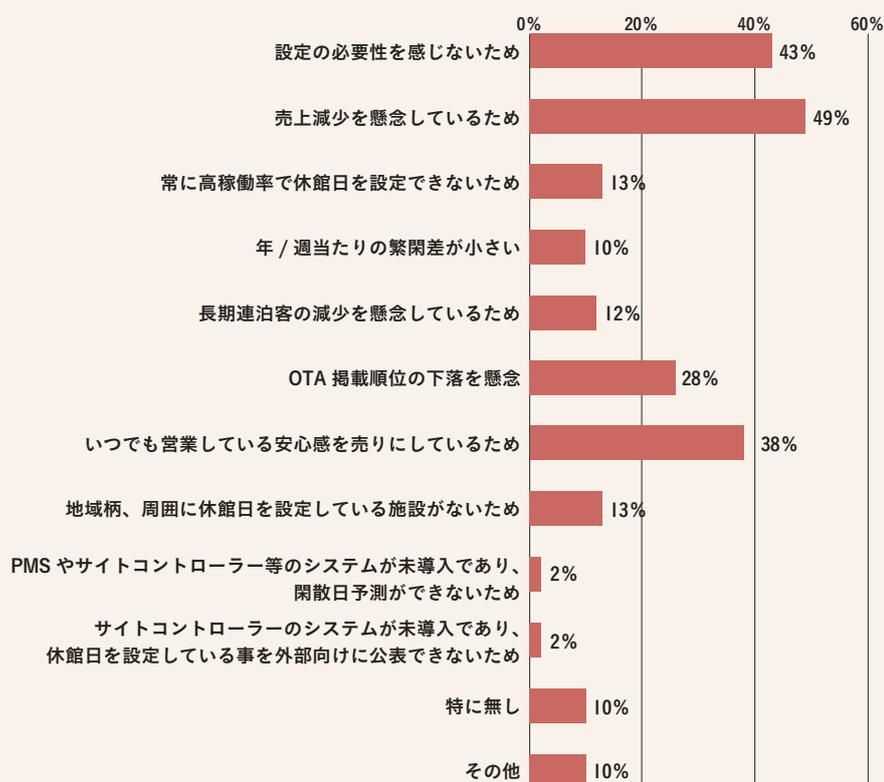


※休館日を設定していない事業者のみ回答

4.アンケート結果詳細

図13. 休館日を設定していない理由 <複数回答>

・「売上減少を懸念しているため」が49%と多いが、「設定の必要性を感じない」事業者も43%存在する



n=120

※休館日を設定していない事業者のみ回答

用語集

番号	用語	説明
1	アクティブシニア	アクティブシニアとは、仕事・趣味などに意欲的で、健康意識が高い傾向にある活発な高齢者のこと。時間・金銭面に余裕があり、それらを自らのために有意義に使う傾向がある。
2	会計管理システム	会計管理システムとは、領収書や請求書、帳簿等を適切に保存・管理した上で、会計業務を自動化・省力化するシステムのこと。
3	休暇	休暇とは、会社・官庁・学校などで認められた、休日以外の休みのこと。
4	休館日	休館日とは、旅館・ホテルなどが、業務や営業を休む日のこと。
5	休日	休日とは、就業規則などで、あらかじめ労働する義務がないと定められた日のこと。
6	公休	公休とは、企業が定めた休日のこと。一般的には就業規則に規定されている休日を意味する。
7	人件費	人件費とは、企業が従業員の勤務に対して負担する費用のこと。具体的には、給与手当、賞与、役員報酬、法定福利費等がこれにあたる。
8	人事・給与管理システム	人事・給与管理システムとは、従業員に関する情報を管理し、人事業務を効率化できるシステムのこと。
9	スモールラグジュアリー	スモールラグジュアリーとは、小規模で高級、且つ、型にはまらない個性的な独立系のホテルのこと。
10	総勘定元帳	総勘定元帳とは、全ての取引を勘定科目の種類別に分類して整理及び計算する帳簿のこと。総勘定元帳には、勘定科目ごとに取引の年月日、相手勘定科目及び金額を記載する。
11	たすき掛け勤務	たすき掛け勤務とは、「午後半日+午前半日」のように日を跨いで1日通しでの勤務体制のこと。
12	チャンネルマネージャー (Channel Manager) / サイトコントローラー (Site controller)	チャンネルマネージャー / サイトコントローラーとは、複数の宿泊予約サイトとホテル・旅館のホームページ予約システムを一元管理できるオンラインシステムのこと。

用語集

番号	用語	説明
13	デジタルマーケティング	デジタルマーケティングとは、インターネットやITといったデジタル技術を駆使して、自社のサービスを顧客に訴求すること。具体的には、自社サイトやソーシャルメディア(SNS)において、訪問者の分析、ターゲットに合わせた運用、顧客対応等のマーケティング業務をデジタルツールやシステムを用いて実施すること。
14	中抜け勤務	中抜け勤務とは、数時間の休憩を挟んで働く勤務体制のこと。
15	能力評価 / 業績評価 / 情意評価	能力評価 / 業績評価 / 情意評価とは、人事評価の種類のこと。能力評価とは、業務上求められるスキルや知識等で従業員を評価することを指す。業績評価とは、従業員の成果や目標に対する達成度を評価することである。情意評価とは、社員の意欲や行動、勤務態度から従業員を評価することを意味する。
16	ブッキングエンジン	ブッキングエンジンとは、宿泊施設の自社公式ホームページ上で宿泊予約を可能にする、インターネット予約システムのこと。
17	変形労働時間制	変形労働時間制とは、労働時間を月単位・年単位で調整することで、繁忙期等により勤務時間が増加しても時間外労働としての取扱いを不要とする労働時間制度のこと。
18	法定外休暇制度	法定外休暇制度とは、休暇の目的や取得形態を労使による話し合いにおいて任意で設定できる法律上で定められていない休暇制度のこと。
19	有給休暇	有給休暇とは、休んでも出勤と同様に賃金の支払われる休暇のこと。
20	ルレ・エ・シャトー	ルレ・エ・シャトーとは、厳格な審査をクリアしたホテル・レストランのみが加盟できる、世界的権威をもつ会員組織のこと。2022年3月現在、日本の宿泊施設で加盟しているのはわずか11軒。
21	レベニューマネジメントシステム (Revenue Management System)	レベニューマネジメントシステムとは、過去の予約等のデータを元に需要を予測し、競合の単価及び販売状況も踏まえて、客室単価や販売方法の決定を支援するシステムのこと。
22	連休	連休とは、休みの日が続くこと。また、その休日のこと。
23	ワークライフバランス	ワークライフバランスが実現されることは、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・実現できることを意味する。
24	ADR (客室平均販売価格 (Average Daily Rate))	ADRとは、客室販売額を販売した客室数で割ったもので、客室の平均販売価格のこと。

用語集

番号	用語	説明
25	CSV	CSVとは、CSV「Creating Shared Value」の略で、「共通価値の創造」と訳されており、企業が事業を通じて社会的な課題を解決することで創出される「社会価値（環境、社会へのポジティブな影響）」と「経済価値（事業利益、成長）」を両立させる経営戦略のフレームワークのこと。
26	EBITDA	税引前利益に支払利息、減価償却費を加えて算出される利益のこと。
27	Google 広告	Google広告とは、Google社が提供するインターネット広告の総称のこと。検索広告、ディスプレイ広告、動画広告の3種類から成る。
28	opsplot	opsplotとは、シフト作成の自動化をはじめとして、労働時間や勤務状況の管理、労働生産性等の分析等も行えるシフト管理システムのこと。
29	PMS(施設管理システム (Property Management System))	PMSとは、ホテル・旅館の予約から客室管理、請求までを処理する宿泊施設の基幹システムのこと。宿泊部門に関する情報（宿泊予約やチェックイン・チェックアウト情報等）を一元的に管理し、関連する業務を正確かつ効率的に実施することができる。
30	Power BI	Power BIとは、マイクロソフト社が提供するBIツールのこと。プログラミングを使わずともデータを分析・可視化できるのが特徴。企業内に蓄積される膨大なデータから必要な情報を抽出し、それらを数字の羅列ではなくグラフなどの見やすい形に変換してダッシュボード上に表示することができる。
31	RevPAR(販売可能な 客室1室あたりの売上 (Revenue Per Available Room))	RevPARとは、客室売り上げを客室総数で割ったもので、1部屋当たりの売上を指標化したものこと。Revenue Per Available Roomの略称。OCCにADRをかけても求められる。
32	SEO(検索エンジン最 適化 (Search Engine Optimization))	SEOとは、検索エンジンの評価アルゴリズムを考慮して自社サイトの最適化を行い、検索結果の上位にサイトを表示させるための対策のこと。
33	OCC (客室稼働率(Occupancy Rate))	OCCとは、ホテルや旅館などの宿泊施設における客室や宴会場の稼働率のこと。具体的には、宿泊利用された客室数を総客室数で割った割合である。
34	OTA (オンライン・トラベル・ エージェント (Online Travel Agent))	OTAとは、インターネット上で取引を行う旅行会社のこと。

宿泊業における休日数増加の取組事例集

令和5年3月

編集・発行
国土交通省 観光庁 観光産業課

【所在地】〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-2

【電話】03-5253-8111（代表）

【調査協力】（一社）日本旅館協会

全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会

本事例集に取り上げられている情報は、令和5年（2023年）2月28日時点の情報である。



観光庁
Japan Tourism Agency