

旅館業務 切り分けシート

～人手不足解消の糸口は「マネジメントの見直し」～

従来の考え方

「人手不足」＝「とにかく人を増やさなければ」



新しい考え方

- 「人手不足」の根本原因は業務の無駄や非効率性にある可能性
- 闇雲な採用の前に、「いつ、どこで、どれだけ人手が足りないのか」を経営者と現場従業員が共に把握し、現状に合った業務改善を行う
- 「ここは無駄だね」「この業務はシステムで対応できる」「ここは人にしかできないから外注しよう」といった合意形成を促し、業務の効率化を図る

重要な
ポイント

- ◎経営者は、まず「自施設が何者か」を明確にすること
- ◎その上で、課題の可視化と改善策の検討を行う
- ◎安易な人員増強に頼らず、既存の人材で最大限のパフォーマンスを発揮できる体制を整える

本シート作成・活用による 業務改善の現実的な目標を立てること

Step 1

旅館・ホテルにおける業務効率改善と 人手不足解消に向けた取り組み

現状の課題

- 現場にいない経営者層は、従業員の業務内容を把握しづらい。
- 従業員から「人手不足」という声を聞いても、裏付けとなる具体的な状況を確認できない。
- 人手不足を解消するために、安易に休館日を設けたり稼働率を下げたりすると、売上が減少し経営状況が悪化する。
- 従業員が良かれと思って業務を増やしてしまうことで、無駄な作業が増える可能性がある。

提案

① 従業員による業務内容の洗い出しと可視化

- 従業員に自身の業務内容を詳細に書き出させることで、施設全体の業務の流れを把握しているか確認する。
- 各従業員の業務内容を可視化することで、いつ・どれだけ人手が不足しているのか、あるいは不足していないのかを把握する。
- 経営者層が従業員の作成した表を確認することで、無駄な業務を発見し削減につなげることが期待できる。
- 業務内容を小分類まで書き出すことで、より詳細な分析が可能となり、無駄な作業の把握に役立つ。

② 経営者層による業務内容の確認と改善指示

- 経営者層は、従業員が作成した表を確認し、「これは何だ？無駄じゃないか？」という気づきを得る。
- 各業務について「コレをやると客は喜ぶのか？」「コレをやって客は追加でお金を払ってくれるのか？」と問いかけ、業務の必要性を再検討する。
- 無駄な作業を把握し削減していくことで、人件費の削減や従業員の負担軽減につながる。

③ 部門ごとの人事・採用戦略への活用

- 部門（部署）ごとに業務内容を切り出すことで、各部門の人員配置や採用計画の見直しに役立つ。
- 新規採用者向けの指導教材として活用することで、業務内容の理解促進や早期戦力化に貢献する。

期待される効果

- 従業員の業務内容の可視化により、人手不足の状況を具体的に把握し、適切な対策を講じることができる。
- 無駄な業務を削減することで、人件費の削減や従業員の負担軽減につながる。
- 業務効率が向上し、売上増加や利益率改善が期待できる。
- 新規採用者の教育・研修に活用することで、早期戦力化や定着率向上に貢献する。

その他

- 従業員が「人手が足りない」と言う場合でも、まずは具体的な状況を確認し、安易に休館日を設けたり稼働率を下げたりしないようにする。
- 常に「コレをやると客は喜ぶのか？」「コレをやって客は追加でお金を払ってくれるのか？」という視点で業務を見直すことが重要である。



- 例1 ある場所（フロント等）の横軸24時間の中で、合計1人分の人員を削減したい。平時、客室清掃には、4人一組で従事しているが、3人一組で回せないか。
- 例2 地域で労働力として比較的確保しやすい高齢者やパート勤務者について闇雲に採用するのではなく、無駄のない採用にしたい。人手不足と思っはいるが、コスト面などから今より増員はしたくない。
→1日24時間の中で、①どこにどのような課題があるのかをあげり出した上で、②それは対応可能な見込みがあるか見極め、③対策を打つ

Step 2

旅館・ホテルにおける業務効率改善と 人材配置の最適化

現状の課題

- 業務の担当者が固定化されており、属人的な運用になっている。
- 従業員のスキルや能力が十分に把握できていないため、適切な人材配置や人事評価が難しい。
- スタッフのスキルアップや部門間のコミュニケーションが不足し、業務効率が低下している。

提案

① 業務の可視化と担当者の明確化

- 各業務について、切り分け作業を行う際には、対応人数だけでなく担当者の個人名まで記載することで、属人的な運用状況を可視化する。
- 誰がどの業務に対応できるのか、あるいはできないのかを明確にする。

② 業務分析による人材配置の最適化

- 業務を大項目・中項目・小項目に分解し、各項目について担当者のスキルレベル（S・A・B・C等）を評価する。
- 「この業務はこの人じゃないと難しい」という思い込みを解消し、他の職員でも対応可能な業務を見つける。
- 従業員のスキルレベルと業務内容を照らし合わせ、適切な人材配置を行う。

③ シフト作成システムの導入と活用

- 従業員のスキルチェック（業務評価）やシフト作成条件の設定機能を活用し、効率的なシフト作成を行う。
- シフト作成システムは、従業員数が多い施設で特に導入効果が高い。

④ 人事評価制度の導入と活用（P7参照）

- 各従業員が対応できる小項目の数を把握し、客観的な人事評価を行う。
- スキルアップ目標を明確化し、従業員のモチベーション向上につなげる。
- 評価制度を導入することで、スタッフのスキルアップや部門間のコミュニケーションを促進する。

⑤ 人時生産性分析による経営改善

- 適切な業務切り出し、効率的なシフト作成、適切な人事評価に基づいて、人時生産性（売上/総労働時間）を分析する。
- 人時生産性のモニタリング結果を基に、経営状況の改善や高付加価値化に向けた施策を検討する。
- 効率化を追求するあまり、顧客満足度を損なうようなコストカットは避ける。

期待される効果

- 属人的な運用から脱却し、業務の標準化・効率化を促進する。
- 従業員のスキルや能力を最大限に活用し、人材配置の最適化を図る。
- シフト作成業務の効率化により、担当者の負担を軽減する。
- 客観的な人事評価制度を導入することで、従業員のモチベーション向上や人材育成につなげる。
- 人時生産性分析を通じて、経営状況を把握し、適切な改善策を講じる。

その他

- スタッフのスキルアップや部門間のコミュニケーションは、個人任せにせず、評価制度などの仕組みとして導入することが重要である。
- 効率化を追求する際は、顧客満足度の維持・向上を常に意識する。

効果コメント

人員配置を最適化

旅館A

切り分けてみると、ポイントによっては人手不足であることが再認識できたが、一概に人手不足ではない時間帯・場所もあると認識できた。繁忙期、閑散期、修学旅行対応などケースごとに切り分けてみるとまた違った気づきも得られるだろう。また、属人的になってしまっている業務も実は別の人でもできるんだ、という見直しにもつながった。

業務の可視化で頭スッキリ!

旅館C

数年前に本シートと同じような作業を独自で行っていた。この業務の切り出しを行うことで、経営者層も従業員も頭をスッキリとさせることができた。そして、闇雲に正社員が残業を重ねたり、目的が明確でないアルバイト採用などの見直しにつながった。結果、離職率が低下するなどの効果大。業務の切り出しをしっかりと行っていなかったら、今の成長はなかっただろう。

業務の全体像を把握できた

経営者

細かなところまでは自分で全てを書けないので、各現場リーダーにそれぞれの担当ごとに細かく作成してもらった。そうすることによって、全体の細かな点まで把握でき、経営者としてとても助かる。

無駄の削減で経費の削減も

旅館B

切り出し作業をしてみると、いつも繁忙期に合わせた人員配置をしている＝無駄が沢山生じていることに改めて気づいた。その気づきから、年度末で退職する●●部門の職員を補充することを辞めた。こうして適正な経費削減ができたと感じている。

やってみると難しいけど…

経営者

自分はしっかりと書き出せると思っていましたが、やってみると難しいと感じた。分かっているつもりで、細かな業務について把握できていないことに気づけた。



従業員にも好評な人事評価の仕組みができた!

旅館D

切り出し、特に小分類を細かく切り出すことから、それをこなせる/こなせないと従業員ごとにつけていくことによって、客観的な人事評価を行うことができた。評価基準が明確であるため、従業員間で「何であいつの方が〜」であったり「私は不当に低い評価をされている」などといったクレームなどは生じていない。むしろ、何をすれば・できれば評価が上がるのかが分かりやすく、目標を立てやすいと、従業員にも好評な人事評価の仕組みができた。



新たなコミュニケーションが生まれた

従業員

切り分け作業を行う中で、普段関わりの少ない部署の人とコミュニケーションを取る良ききっかけになった。

人手不足というのは間違いだ!

旅館G

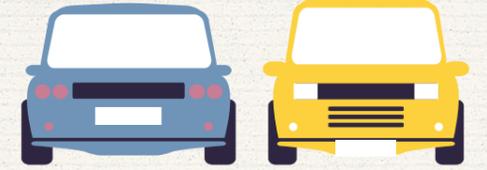
旅館＝人手不足、という認識は間違っていると常々思っていた。人手不足であるか否かは、宿としてどこまでの作業を省くか、どこまでの仕事を従業員に課すか、といった宿としての方向性が定まっていないから。サービス業は、従業員が多いからといって顧客満足度が最高になるとは限らない。従業員が多くても、お客様が欲しい情報・対応ができなければ満足にはならない。しかし、従業員側からすると、

お客様が満足できなかったのは宿側の従業員が不足しているからだ、と変換されてしまっていることが多いのではないかと。そこで、切り出しによって、いつ・どこで・誰が・何をしているのか、の把握を従業員全員で行い、それぞれの業務が仕事であるのか、単なる作業でしかないのか、その人でないとできないのか、を検討することで、この認識のギャップをなくすことができた。

無駄作業を発見できた

経営者

現場従業員に作業してもらって確認すると、「何だコレは? 無駄な業務じゃないか?」と思う内容があり、担当者に確認すると「昔いた先輩が良いことだからやろう、とお願いしてやり始めたこと。やめるにやめられなくなっていました。」という無駄作業の発見にもつながった。



シフト作成のシステムで業務効率化

旅館E

細かな切り出しから明示的な人事評価を行い、システムを活用してのシフトを組むことができた。シフト作成のシステム化については、システム上でシフトを組むための定義・ルール付けが重要であるところ、業務の切り出しを細かく行うことで、その定義をスムーズに定めることができた。システムを導入してからは、シフト作成にかかる毎週合計12時間ほどの各部署のリーダーや支配人の時間を、毎週合計8~10時間ほど削減できるなどと、さらなる業務効率化につなげることができている。



人時生産性向上への道につながる

旅館F

業務の切り出し、効果的なシフト管理、適切な人事評価と進めていくと、さらに健全な経営、収益のあり方にも考えをつなげることができた。人時生産性を高めるためには、切り出しからいかに無駄な作業をなくすか、シフトをより効果的に組む、適切な人事評価から適切な給与に、と取り組めるようになった。

【一覧表作成時の留意事項（ルール案）】（※あくまでも案なので、この通りである必要はありません。）

○ 記載（入力）する各種業務については、大分類及び中分類までを必須、小分類はできるだけ細かく記載すること。

- ・大分類及び中分類：およそいずれの宿泊施設でも共通して生じる業務
- ・小分類：いずれの宿泊施設でも当然に共通しているものではなく、宿ごとの特性として生じる業務や細かすぎる分類（この小分類の詳細な記載が肝です！）

例) フロント 大分類：チェックイン

中分類：宿泊者名簿の作成、ルームキーの受け渡し、食事の有無・時間の確認及び留意事項等の説明

小分類：（食事の有無・時間の確認及び留意事項の説明 に対して）手荷物の配送確認・手続き、周辺施設のクーポン券配布など

客室 大分類：清掃

中分類：リネンの交換、アメニティの補充、清掃・ゴミの回収

小分類：（清掃・ゴミの回収 に対して）掃き掃除、窓拭き、消臭剤等による除菌措置など

○ 以下の表は、横軸に時間（24時間）、縦軸に宿泊施設内で業務が発生する場所の分類（B～G列に無い場所についてはH列以降に適宜追加）で構成しており、宿泊施設内で生じる各種業務について、表内において時間と場所がクロスする箇所に適宜①発生業務、②対応人数を記載（入力）すること。

○ 記載（入力）する各種業務について、自信を持って効率的に稼働していると判断できる業務については塗りつぶしなし（白色セルのまま）。

一方で、人手不足の課題が生じている・業務改善を行いたいと考えている、または、自信を持って効率的に稼働していると判断がつかない業務については、次の①～⑤いずれかの塗りつぶしを行うこと。

- ① 対人（宿泊客等との対面対応が必要な業務）かつ毎日発生する業務は赤
- ② 対人かつ数日に1日だけ発生する業務はオレンジ
- ③ 非対人かつ毎日発生する業務は青
- ④ 非対人かつ数日に1日だけ発生する業務は緑
- ⑤ 業務が発生しない時間×場所についてはグレー

にそれぞれ塗りつぶすこと（業務内容が未記入かつ白色のままのセルは未作業ということ）。

○ 記載内容（中分類）ごとに、【定型作業】であるか【判断を要する作業】であるかをそれぞれ、定型作業→○、判断を要する作業→●とマーキングすること。

- ・宿として特出しておきたい場所がある場合は適宜行を追加

人事評価の例 A旅館

職員名	フロント朝		フロント夜		接客朝		接客夜		共通		個人平均	前回の成長率
	中分類	小分類										
山田太郎	90.91% (10/11)	97.73% (43/44)	80% (8/10)	88.89% (8/9)	100% (6/6)	100% (44/44)	77.27% (17/22)	83.33% (25/30)	77.27% (17/22)	83.33% (25/30)	93.3	84.1
	72.73% (8/11)	88.64% (39/44)	80% (8/10)	97.37% (37/38)	100% (6/6)	100% (44/44)	77.27% (17/22)	83.33% (25/30)	77.27% (17/22)	83.33% (25/30)	92.5	9.2
木村花子	45.45% (5/11)	54.55% (24/44)	70% (7/10)	88.89% (8/9)	100% (6/6)	100% (44/44)	63.64% (14/22)	73.33% (22/30)	63.64% (14/22)	73.33% (22/30)	80.8	85.4
	0% (0/11)	20.45% (9/44)	30% (3/10)	100% (9/9)	50% (3/6)	88.64% (39/44)	63.64% (14/22)	73.33% (22/30)	63.64% (14/22)	73.33% (22/30)	80.1	7.1
マイケル	18.18% (2/11)	38.64% (17/44)	50% (5/10)	66.67% (6/9)	16.67% (1/6)	86.36% (38/44)	59.09% (13/22)	70% (21/30)	59.09% (13/22)	70% (21/30)	67.9	62.3
	0% (0/11)	20.45% (9/44)	30% (3/10)	100% (9/9)	50% (3/6)	88.64% (39/44)	63.64% (14/22)	73.33% (22/30)	63.64% (14/22)	73.33% (22/30)	64.6	2.3
佐藤まる子	18.18% (2/11)	34.09% (15/44)	10% (1/10)	88.89% (8/9)	16.67% (1/6)	68.18% (30/44)	40.91% (9/22)	56.67% (17/30)	40.91% (9/22)	56.67% (17/30)	58.9	65.5
	100% (11/11)	100% (44/44)	80% (8/10)	44.44% (4/9)	0% (0/6)	56.82% (25/44)	72.73% (16/22)	80% (24/30)	72.73% (16/22)	80% (24/30)	77.5	2.4
磯野カツオ	54.55% (6/11)	61.36% (27/44)	60% (6/10)	44.44% (4/9)	0% (0/6)	45.45% (20/44)	68.18% (15/22)	76.67% (23/30)	68.18% (15/22)	76.67% (23/30)	57.8	48.8
	61.36% (27/44)	73.81% (31/42)	73.81% (31/42)	31.58% (12/38)	45.45% (20/44)	45.45% (20/44)	68.18% (15/22)	76.67% (23/30)	68.18% (15/22)	76.67% (23/30)	57.8	10.0
観光二郎	61.9	61.9	69.6	83.9	80.7	83.9	83.9	80.7	74.6	74.6	74.1	48.8
	52.3	52.3	66.1	80.9	76.4	80.9	80.9	76.4	73.7	73.7	74.1	10.0
旅館美幸	9.7	9.7	3.6	3.0	4.3	3.0	3.0	4.3	0.8	0.8	4.3	48.8
	9.7	9.7	3.6	3.0	4.3	3.0	3.0	4.3	0.8	0.8	4.3	10.0
アニータ	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.1	48.8
	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.6	74.1	10.0
スキル別平均	61.9	61.9	69.6	83.9	80.7	83.9	80.7	74.6	74.6	74.6	74.1	48.8
前回	52.3	52.3	66.1	80.9	76.4	80.9	76.4	73.7	73.7	73.7	74.1	10.0
成長率	9.7	9.7	3.6	3.0	4.3	3.0	3.0	4.3	0.8	0.8	4.3	48.8
1~4年目社員平均											74.1	4.3

真面目に切り分け作業を行わないとできない評価

分母が切り分け小分類の数、分子は当該職員が対応可能な作業の数

切り分け小分類の事例では、フロント朝の小分類は44個あることが分かる

※この評価手法が全てではない。あくまで、人事評価における客観的・一手法として効果的

業務細分化シート (記入用)

時間/場所	0:00	0:30	1:00	1:30	2:00	2:30	3:00	3:30	4:00	4:30	5:00	5:30	6:00	6:30	7:00	7:30	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	
午前 フロント																										
調理場																										
食事処																										
パブリックスペース (廊下、ロビー、ラウンジなど)																										
客室																										
浴場																										

時間/場所	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30	21:00	21:30	22:00	22:30	23:00	23:30	24:00	
午後 フロント																										
調理場																										
食事処																										
パブリックスペース (廊下、ロビー、ラウンジなど)																										
客室																										
浴場																										