

限られた人材活用と 業務改革の手引き

-宿泊事業者のための人的資本経営の進め方-



令和8年3月



国土交通省
観光庁

第1章 はじめに	P.2
第2章 読み方ガイド	P.6
第3章 限られた人材の活用	P.8
第4章 業務プロセスの見直し	P.23
第5章 事例紹介	P.31
巻末資料	P.41

第1章 はじめに



国土交通省
観光庁



本手引きは、観光庁が策定した「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」および「高付加価値経営旅館等登録規程」が持つ効果を十分に発揮させること、更には、宿泊事業者の生産性・収益力の向上を推進させることを目的としています。

観光庁では、アフターコロナ時代における観光地の再生および観光産業全体の強化を目指し、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」を開催しました。その最終とりまとめを踏まえ、宿泊業の企業的経営への転換を促進するため、「宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン」を策定するとともに、ガイドラインに基づいた経営を実践する宿泊事業者を公的に認定する「高付加価値経営旅館等登録規程」を創設しました。

本手引きは、宿泊事業者が高付加価値経営を推進するとともに、限られた人材のなかで生産性および収益力を向上させるための実用的なノウハウを提供するものです。さらに、宿泊事業者がアフターコロナ時代の観光市場において競争力を高め、地域経済の活性化および観光産業全体の発展に貢献することを意図しています。宿泊業の持続的な成長を支援することにより、日本全国の観光地が新たな価値を創出し、多様な観光ニーズに応える基盤を築くことを目指します。

高付加価値経営旅館等(宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン)に関する情報は
こちらから確認することが可能です。

https://www.mlit.go.jp/kankocho/page06_00013.html

我が国の宿泊業は、地域観光を支える重要な産業である一方、近年の経営環境の変化により、収益力の強化や経営体制の見直しを求められる場面が増えています。こうした状況を踏まえ、観光庁では生産性向上や経営の高度化に向けた取組を継続して進めてきました。

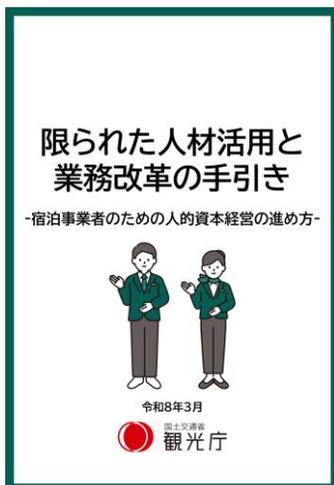
令和7年3月に公表した「生産性向上のためのハンドブック—宿泊事業者における経営改善マニュアル」もその取組の一つであり、日常的な経営改善を通じて生産性や収益力を高めていくための考え方を示しています。



上記のハンドブックには【施設の生産性】・【業務の生産性】・【顧客価値】の3つの観点について、①取り組む内容やステージ別の水準、②現状把握方法、③アクションプラン、④事例の4つが掲載されています。

これに対し、本手引きは3つの観点のうち、「業務の生産性」に特化したノウハウを提供するものです。

本手引きと生産性向上のためのハンドブックとの関係性



「業務の生産性」に特化したノウハウを提供

宿泊事業の生産性向上における3つの観点



・生産性向上のためのハンドブックはこちらから確認することが可能です。
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001884635.pdf>

業務プロセスの見直しと限られた人材の活用の関係性

本手引きでは、「限られた人材を最大限活用し実現する業務効率化と経営改善の手法」と「業務プロセスの見直しによる業務効率化と経営改善の手法」の2つの手法を提示しています。

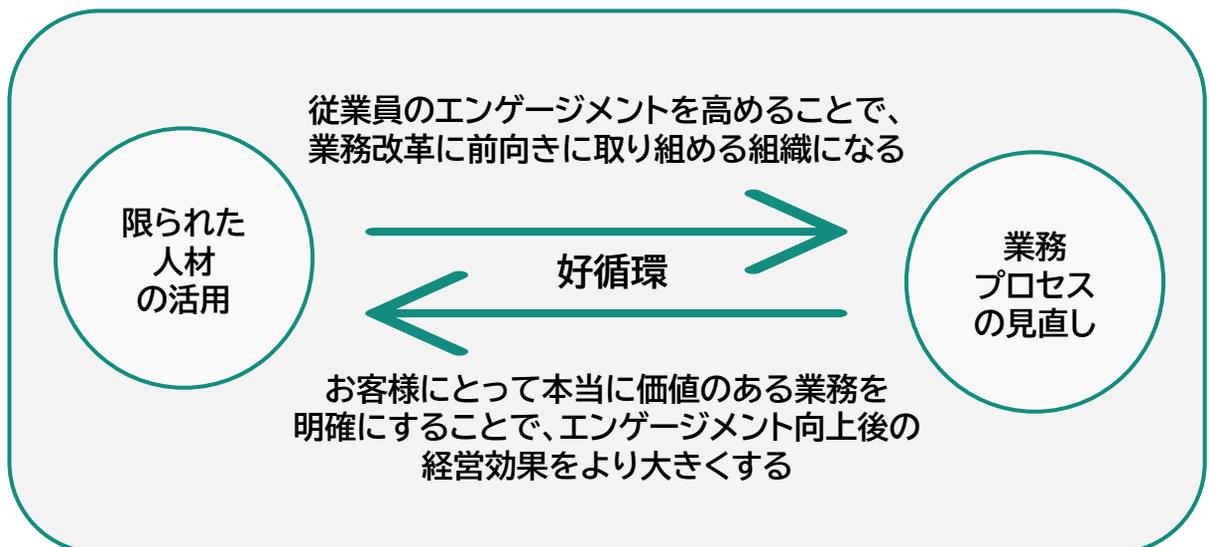
2つの手法を同時に実施することで「業務の質と従業員の満足度がともに高まり、業務効率化と経営改善につながる好循環が生まれる」ため、これらを同時に取り組むことが重要になります。

限られた人材の活用

人の配置を工夫するだけでなく、従業員一人ひとりのやりがいや納得感(エンゲージメント)にも目を向け、自ら考えて価値ある業務に取り組める組織づくりを進めていきます。

業務プロセスの見直し

「この業務はお客様にとって本当に価値があるか」という視点で業務を見直し、不要な作業を減らしながら、限られた時間や人手を、より価値の高い業務に振り分けていきます。



第2章 読み方ガイド



国土交通省
観光庁

本手引きでは、「限られた人材を最大限活用し実現する業務効率化と経営改善の手法」「業務プロセスの見直しによる業務効率化と経営改善の手法」の2つの手法について、それぞれ「現状把握→理想策定→課題特定→施策実行→効果検証」の流れで整理しています。

前項の通り、「限られた人材の活用」と「業務プロセスの見直し」は相互に関係しており、切り離して考えることはできません。そのため、「第3章 限られた人材の活用」から順に取り組み方と取り組み内容を確認していきましょう。

手引きの構成

第3章



限られた人材の活用

業務プロセスの見直しは、従業員一人ひとりが、心から「ここで働きたい」と思える土台が整っているかどうかと深く関係します。本手引きでは、従業員エンゲージメントの調査方法とエンゲージメント向上の取り組みを紹介しています。

第4章



業務プロセスの見直し

宿泊施設における業務は大きく分けて、経営者が主に担う管理業務と、現場の従業員が主に担う運営業務の2種類があります。本手引きでは、その中でも運営業務に焦点を当て、業務の質と効率を最適化することを目的とした取り組み方法を紹介しています。

第5章



事例紹介

「第3章 限られた人材の活用」と「第4章 業務プロセスの見直し」に記した各手法の好事例として、具体的な取り組み事例を紹介しています。従業員エンゲージメントスコアの変化や業務改革における各施設の変化について施策と共に記載をしています。

第6章



巻末資料

本手引きに関してのご質問等をお受けする「相談窓口」について紹介をしています。

第3章 限られた人材の活用



国土交通省
観光庁

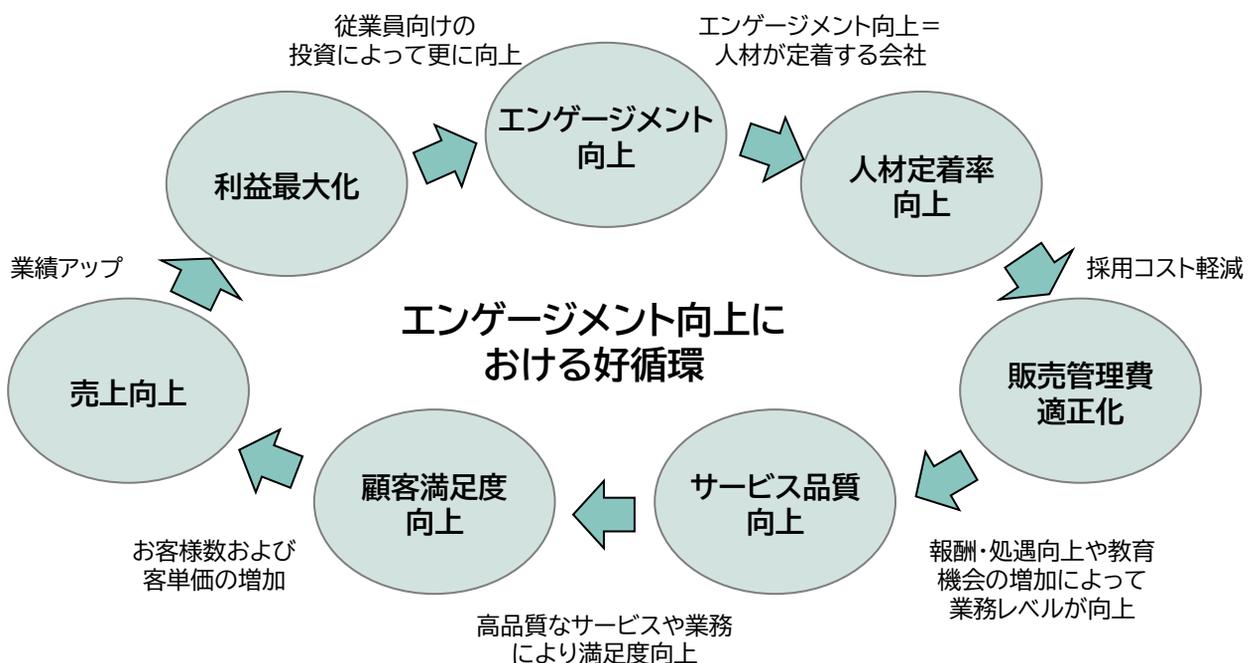
従業員エンゲージメントとは？

従業員エンゲージメントとは、従業員が自社や自身の仕事に対して感じる「共感」「誇り」「主体的に関わろうとする意志」を指します。エンゲージメントが高い状態とは、単に職場環境に満足している状態にとどまらず、自発的に価値創出や組織の成長に貢献したいと考える「働きがい」のある前向きな心理状態です。



「効率」だけでなく、「働きがい」のある職場へ

宿泊事業者にとって、人材は重要な経営資源であり、従業員一人ひとりが安心して、心から「ここで働きたい」と思える土台を整備することが重要です。土台を整備することによって生まれる「働きがい」が、人材の定着につながります。その結果、サービス品質の向上を通じて顧客満足度が高まり、収益の向上へとつながる好循環の創出が期待されます。



従業員エンゲージメント向上に向けた進め方

以下のステップにて、従業員のエンゲージメント向上余地を見つけ、更なる働きやすい職場を作りましょう！



エンゲージメント向上に向けた進め方

STEP

1

現状把握－従業員のエンゲージメント状態を可視化する

従業員向けに「働き方に関するアンケート」を実施し、NPS®(エンゲージメントを可視化する指標)と「経営への信頼」「コミュニケーション」「業務改革基盤」「報酬・報奨」の4変数ごとに満足度を明確にします。

STEP

2

優先課題の特定－批判者の要因を把握する

エンゲージメントが低い「批判者」が生まれている要因を分析し、優先的に解決すべき課題を特定します。そのうえで、インタビュー等を通じて従業員の声を丁寧に把握し、不満や課題の背景を深掘りします。

STEP

3

土台の整備－安心できる人間関係と制度を整える

「批判者」の縮小に向けて、人間的な信頼の土台である「安心とつながり」と、それを支える仕組みである「制度と環境」の両面から、組織基盤を整備する施策を実行します。

STEP

4

共感と誇りの醸成－理念・サービスへの「共感と誇り」を育てる

「推奨者」の拡大に向けて、自発的に価値創出や組織の成長に貢献したいと考える前向きな心理状態を生み出すため、「共感・誇り」を醸成する施策を実行します。

STEP

5

継続改善と定点観測－自走する組織文化をつくる

定期的にエンゲージメントの状態を把握し、その変化を可視化します。必要なアクションを講じながら、継続的に改善し続ける組織文化を醸成します。



現状の不満や課題を感覚ではなく定量的に把握することで、
従業員のモチベーションを効果的に高めましょう

本手引きで紹介する調査方法は、単なる従業員の満足度調査ではなく、結果指標と
要因分析を組み合わせたエンゲージメント調査です。

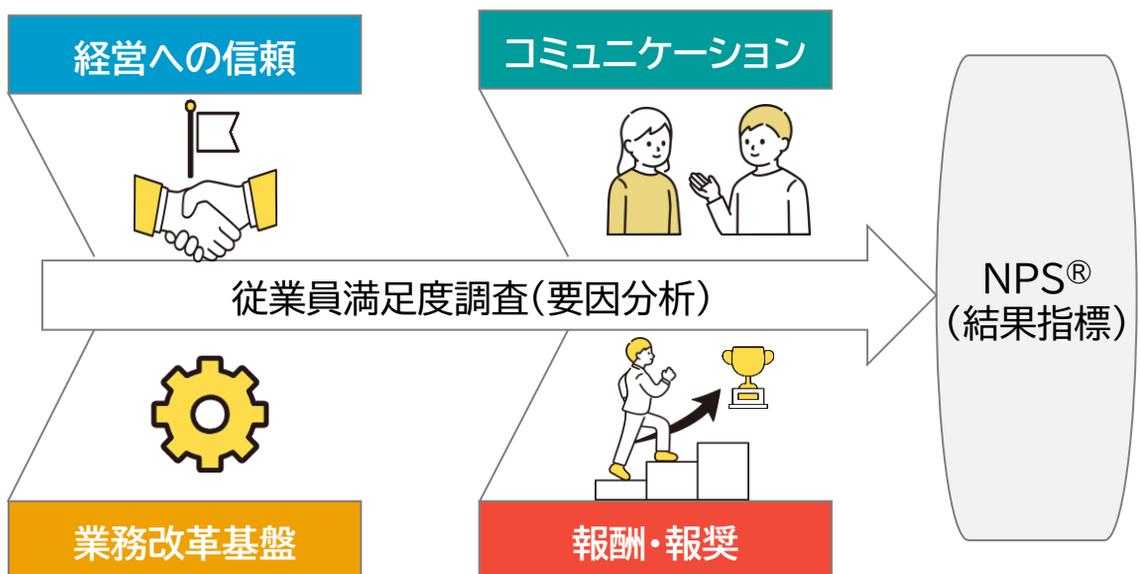
まず、NPS®を用いて、「従業員が他者に対して自社をどの程度推奨したいと考えて
いるか」という結果指標を数値で把握します。

そのうえで、「経営への信頼」、「コミュニケーション」、「業務改革基盤」、「報酬・報
奨」の観点から状況を確認し、エンゲージメントに影響を与えている要因を分析します。

NPS®と従業員満足度調査の関係性

この調査方法を用いることで結果指標の把握だけでなく、「なぜその結果になった
のか」「何を改善すべきか」を明らかにすることができます。

そのため、具体的な改善アクションにつなげるためのヒントを得ることができます。



NPS®とは？

NPS®(Net Promoter Score®)は、「親しい方が、あなたの会社で働くことを検討しているとしたら、その方にこの会社を勧めますか？」という質問を通じて、従業員が会社をどのように評価しているかを把握するための結果指標です。

NPS®の数値が高いほど、従業員のエンゲージメントが高い状態にあることを示します。数値として把握できるため、「現在のエンゲージメントの高さ」や「組織の状態が良好かどうか」を把握する指標として活用できます。

数値の算出方法は、従業員が「まったく勧めたくない」を0点、「強く勧めたい」を10点とする0～10点の11段階で回答します。回答結果は、0～6点を「批判者」、7～8点を「中立者」、9～10点を「推奨者」として分類します。そのうえで、回答した従業員数に占める推奨者の割合から批判者の割合を差し引いた値を、NPS®の数値として算出します。

Q:親しい方が、あなたの会社で働くことを検討しているとしたら、その方にこの会社を勧めますか？

※その方がこの業務に適性があり、この業界・地域での就職が可能なものと仮定してお答えください



POINT

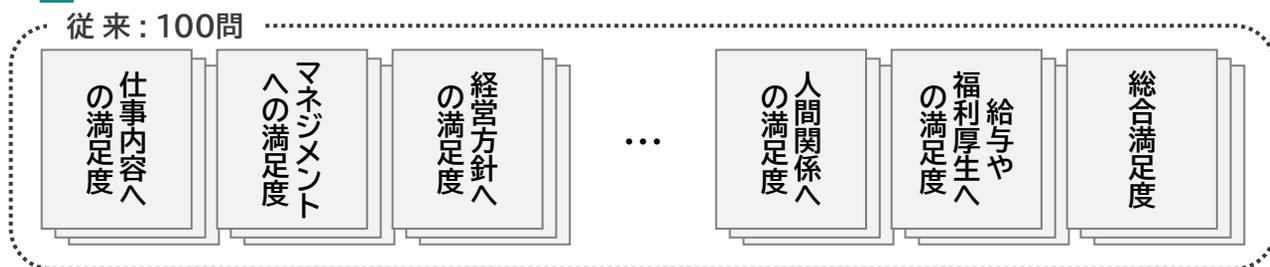
なぜその評価になったのかまでは分からないため、従業員満足度調査の結果とセットで確認を行うことが重要です。

本調査における従業員満足度調査とは？

従来の従業員満足度調査では設問数が約100問に及ぶこともありますが、本調査はこれまでの業務改革や組織改善の知見を踏まえて設計しています。

多くの業態において、業務改革が成功した企業には共通したプロセスに沿って施策を実行しているという特徴があることから、その構成要素である「経営への信頼」、「コミュニケーション」、「業務改革基盤」、「報酬・報奨」の4つの変数に着目しました。これら4つの変数を細分化し、合計12のカテゴリで設問数は26問に集約することで、エンゲージメントに影響する要素を網羅的に把握しながら、回答者の負担を軽減し、継続的な調査を可能にする設計としています。

従来の従業員満足度調査と本調査における設問数

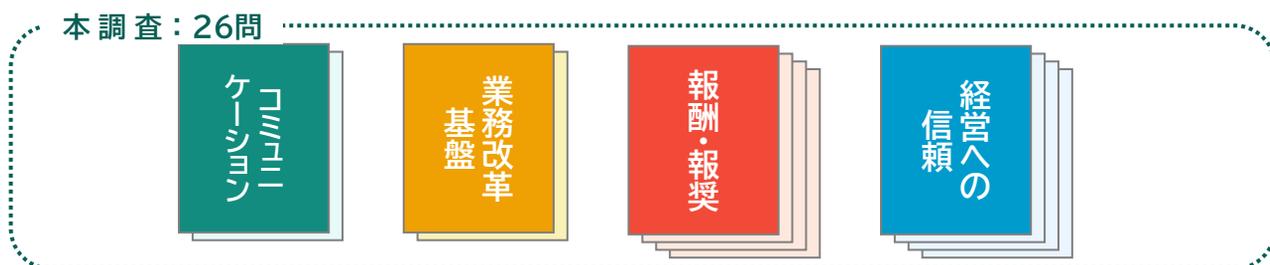


エンゲージメントに影響する要素を網羅的に把握しつつも回答者の負担を軽減し、継続的な調査を可能にする設計へ

業務改革が成功した企業に共通するプロセスの順序



集約



4つの変数と12のカテゴリ毎の設問内容

1.経営への信頼

進むべきビジョンや方向性を明確に示すことで、従業員が会社の未来に希望と共感を持ち、主体的に貢献することにつながります

理念・ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営理念やビジョンの内容が明確になっているか ✓ 経営理念やビジョンが社内で共有される機会が十分にあるか
現場理解と対話姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営層が現場と対話する機会が設けられているか ✓ 現場の声が経営に反映されていると感じるか
経営の一貫性と説明責任	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営の言動に一貫性があり、掲げた方針が行動に反映されているか ✓ 方針変更や意思決定時にその理由が説明されているか
サービス・会社への誇り	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社のサービスや取り組みに誇りを持っているか ✓ 顧客や社会からの評価が誇りに繋がっているか

2.コミュニケーション

円滑な情報連携と意見を言い合える関係性の構築がオペレーションミスの発生防止や人間関係のストレス軽減につながります

情報共有	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部署間での情報の流れが円滑であるか ✓ 業務に必要な情報が必要なタイミングで届いているか
関係性と心理的安全性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 上司や同僚と良好な人間関係を築けているか ✓ 社内での交流機会(懇親会など)が確保されているか ✓ 意見や提案が尊重され、助け合い・協力の文化があるか

3.業務改革基盤

無駄な業務や属人化された仕組みを見直すことで、生産性の向上や働きやすさの実感につながります

業務管理体制	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務の指示や方針が明確に伝えられているか ✓ 役割分担が適切に行われているか ✓ 業務の属人化が防止され、育成体制が整っているか
業務インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ システムやツールが業務に適しているか ✓ 手引きなどの情報が整備されており、業務を進めやすいか

4.報酬・報奨

個人成果や貢献に対する公正な評価と対価を示すことで自身の仕事に対する納得感とモチベーションの維持・向上につながります

給与・待遇の納得感	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自分の給与水準は業界や地域と比較して妥当であるか ✓ 昇給機会や評価基準が明確に運用されているか
成長とキャリア支援	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 昇進・昇格の仕組みが明確に運用されているか ✓ スキルアップの機会が提供されているか ✓ 上司からのフィードバックは、頻度・内容ともに納得できるか
福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 食事・住宅・交通費など、日常生活費の補助制度が整っているか ✓ 休暇や育児制度など、ライフステージに応じた制度が整っているか
付加価値的環境	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オフィスに快適性や工夫が感じられるか

ツール紹介

アンケートの集計

WEBアンケートツールなどを活用して、部署等の基礎情報、NPS®、満足度に関する調査を行います。詳しいアンケート内容は別添資料をご確認ください。

働き方に関するアンケート

本アンケートの結果は、組織の現状把握や各種施策の効果測定を行ううえで、大変重要な情報となりますので、必ずご回答くださいますようお願いいたします。
なお、ご回答内容から個人が特定されることはございません。
ぜひ、率直に感じたことをご記入ください。

* 必須の質問です

ご自身の所属している部署で最も近いもの一つを選択してください（部署が存在しない場合はご自身の業務で最も近いもの一つを選択してください）

- フロント・予約管理
- 接客（お食事処）
- 清掃（客室・浴場・洗い場）
- 売店
- 調理
- 経理・総務
- その他

ご自身の累計の勤続年数（休職期間等があった場合はその期間を除く）を選択してください

- 1年未満
- 3年未満
- 5年未満
- 10年未満
- 10年以上

ご自身の雇用形態を選択してください*

- 正社員
- パート・アルバイト
- 派遣社員
- その他

親しい方または親戚から、「あなたがいま働いている会社で働くことを検討している」と言われたらどうですか、あなたがお勧めする可能性はどれくらいですか？（その方が業務に対して適性があり、この業界・この場所での就職が可能なものと想定してお答えください）

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
全く勧めたくない ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常に勧めたい

上記の点数をつけた理由をお答えください

回答を入力

私の会社では、経営理念やビジョンの内容が明確になっている*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
全くそう思わない ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常に思う

私の会社では、食事・住宅・交通費など、日常生活費の補助制度が整っている*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
全くそう思わない ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常に思う

私の会社では、休暇や育児制度など、ライフステージに応じた制度が整っている*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
全くそう思わない ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常に思う

私の会社では、オフィスや職場環境に快適性や工夫が感じられる*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
全くそう思わない ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常に思う

アンケート結果の集計

アンケート結果をEXCELを使用して集計を行います。詳しい集計方法は別添資料をご確認ください。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					
30																					
31																					
32																					
33																					
34																					
35																					
36																					
37																					
38																					
39																					
40																					
41																					
42																					
43																					
44																					
45																					
46																					
47																					
48																					
49																					
50																					

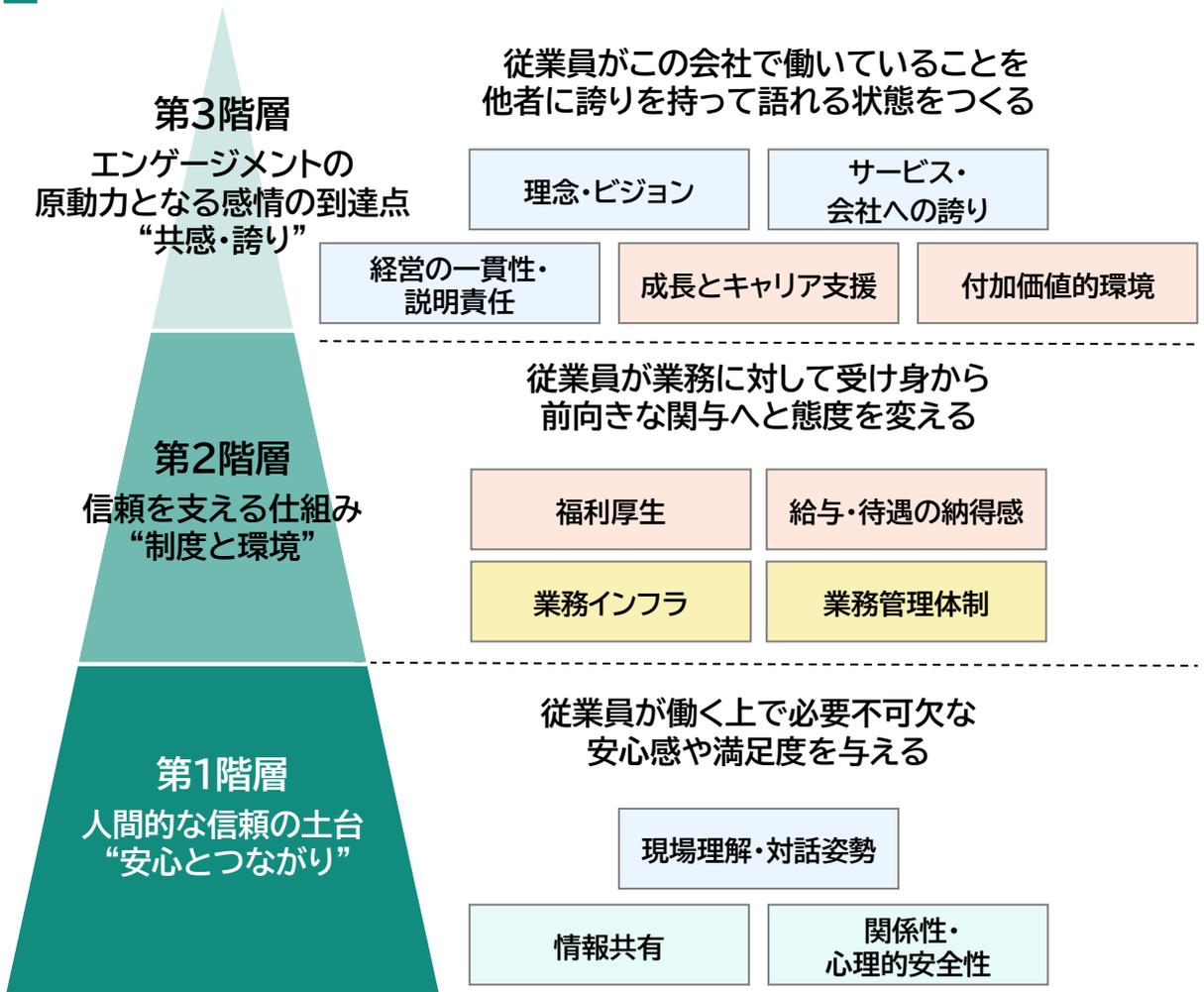
第3章 限られた人材の活用

STEP2 優先課題の特定

前述のとおり、12のカテゴリの中には、業務改革が成功した企業に共通して見られる「着手する順序」があります。本手引きでは、その順序をエンゲージメントの構造として、第1階層・第2階層・第3階層の3つに整理しています。

まず、働くうえで最も重要な土台となる第1階層を整え、次に仕組みを整える第2階層に取り組みます。そのうえで、共感や誇りが生まれる第3階層へと進めることが、エンゲージメント向上に向けて最も効果的であると考えられます。

エンゲージメントの構造(ピラミッド)と階層ごとの該当カテゴリ



POINT

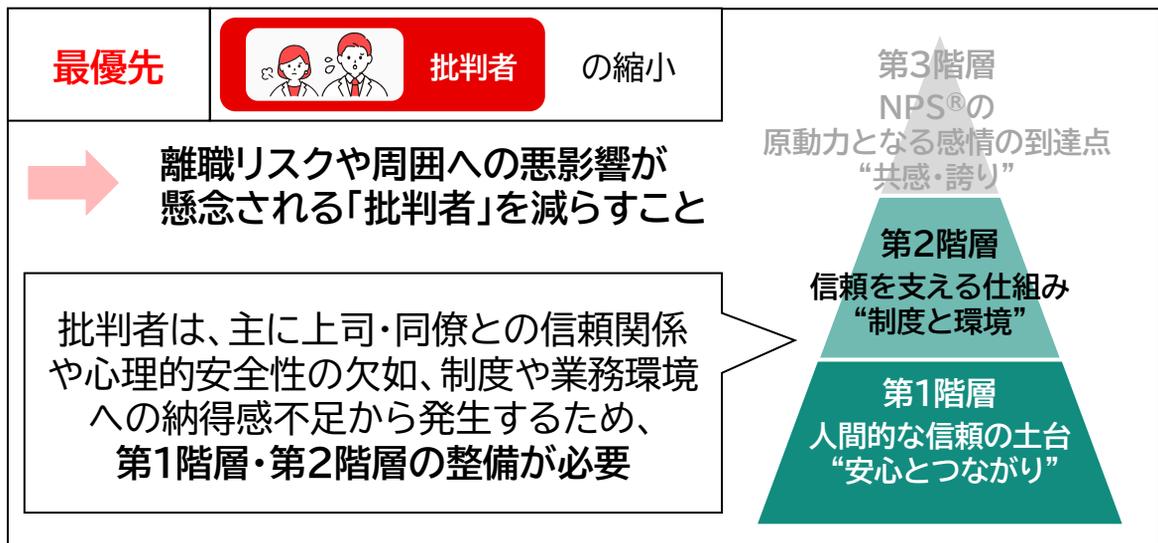
エンゲージメントは一足飛びには高まりません。

まずは土台となる『安心感』から順に整えていくことが重要です。

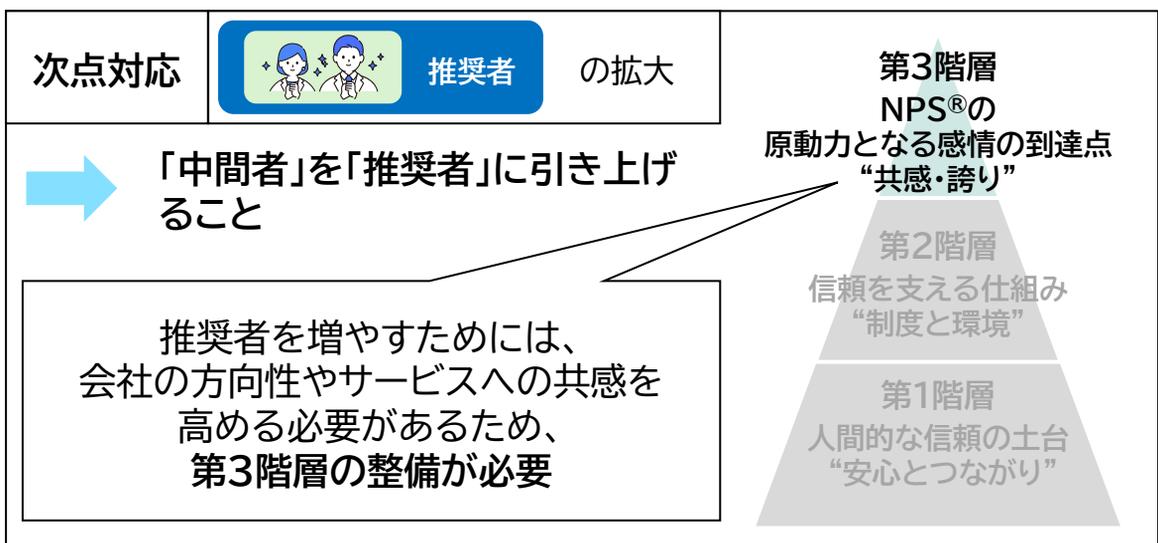
前ページでお伝えしたとおり、強固な組織を作るには「土台」からの整備が不可欠です。では、具体的に何から始めるべきでしょうか？

まず取り組むべきは、まさにその土台が揺らいでいるが故に発生している「批判者」を減らすための取り組みが最優先です。

課題特定と取り組みの優先順位



批判者の縮小をしてから推奨者を拡大する取り組みを行う





アンケートを分析し、エンゲージメント向上のための『阻害要因』と『伸びしろ』を明確にしましょう

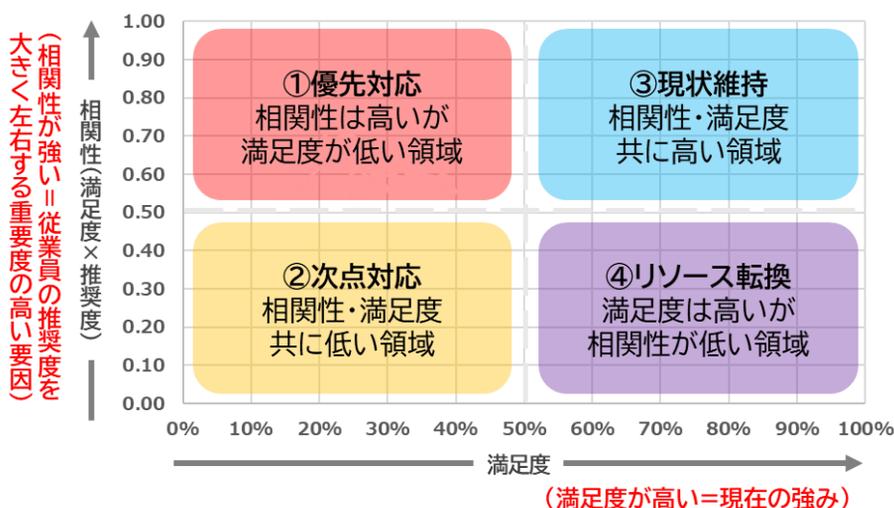
NPS® (各従業員の推奨度スコア:0~10点)および従業員満足度調査(26設問ごとの満足度スコア)の結果を用い、縦軸を「相関性(高い・低い)」、横軸を「満足度(高い・低い)」とした4象限に分類します。

相関性と満足度の4象限

4象限に分類された設問のうち、批判者の割合を縮小するためには、①(相関性高×満足度低)と②(相関性低×満足度低)に位置する第1階層および第2階層のカテゴリに該当する項目を優先的な課題として取り組むことが有効です。

なお、本手引きにおける相関性と満足度は以下のように定義しています。

- ・相関性: NPS®と満足度が連動して変化する関係を意味します。
- ・満足度: 従業員満足度調査の26の設問ごとに算出した平均点を指します。



POINT

一般的に、エンゲージメントが高い場合には満足度も高く、エンゲージメントが低い場合には満足度も低い傾向が見られるなど、両者には正の相関関係が確認されることが多くあります。ただし、この相関関係は必ずしも原因と結果(因果関係)を示すものではありません。そのため、必要に応じてヒアリングなどの定性的な情報もあわせて収集し、背景にある要因を把握することが重要です。

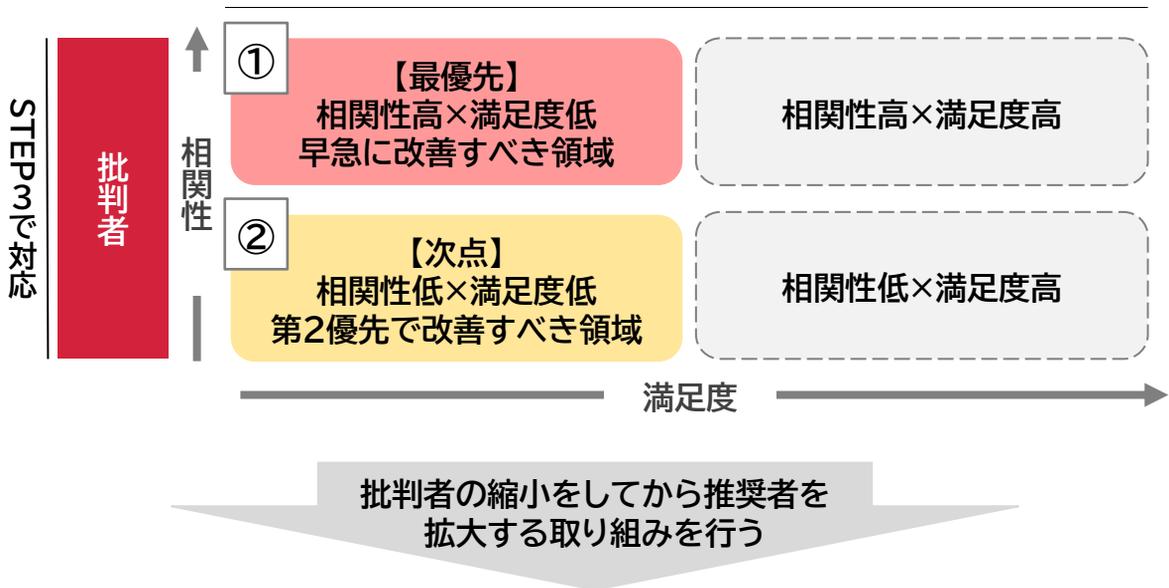


前ページでは、批判者の割合を縮小するための優先課題の特定方法を説明しましたが、推奨者の拡大を図るためには、優先的に着手する領域が変わるため、注意が必要です。推奨者の拡大には、③(相関性高×満足度高)に位置する第3階層のカテゴリについて、満足度をさらに高める施策を実施することが有効です。

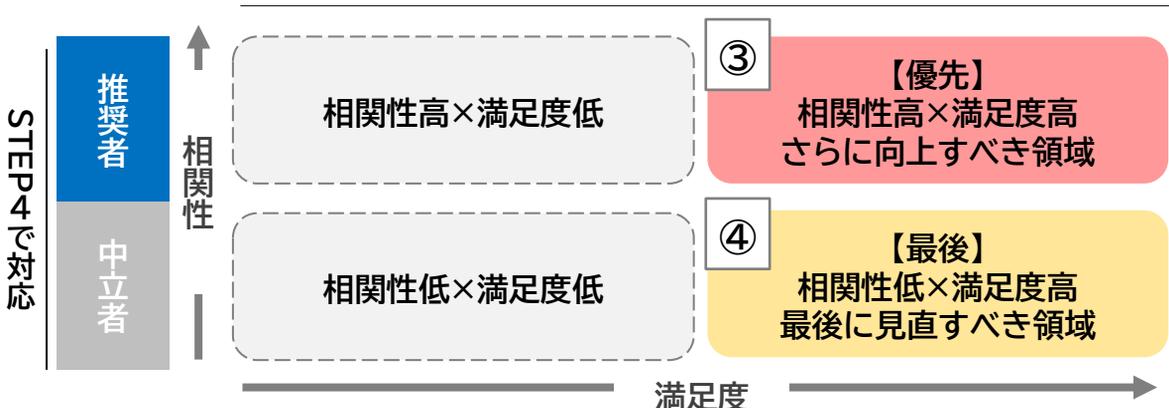
手順に沿って進めて、エンゲージメントの一層の向上を目指しましょう！

批判者の縮小と推奨者の拡大における優先対応領域の違い

土台の整備 (批判者の縮小に向けた進め方)



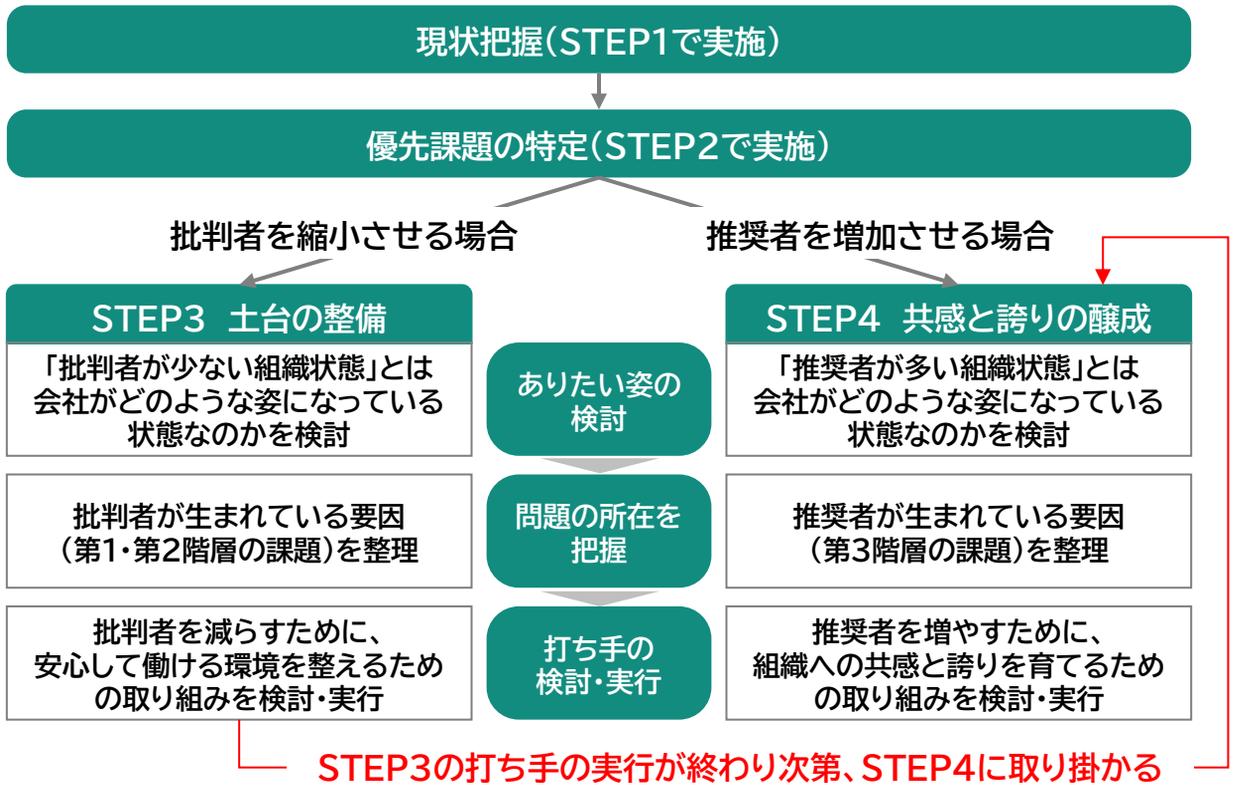
共感と誇りの醸成 (中立者・推奨者の拡大に向けた進め方)



STEP3 土台の整備 / STEP4 共感と誇りの醸成

STEP2で特定した課題に対して、「なぜ不満と回答されているのか」という視点から発生要因を深掘りし、自社で実際に起きている状況を正しく把握することが重要です。数値結果だけで判断するのではなく、背景にある要因や構造を理解することで、適切な改善の打ち手検討につながります。

土台の整備・共感と誇りの醸成の進め方

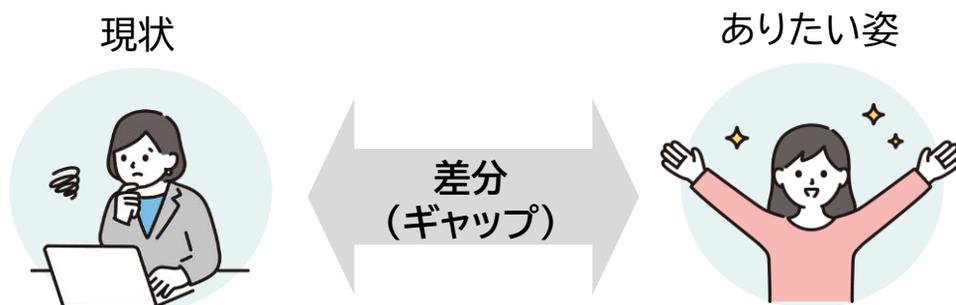


ありたい姿の検討

本手引きでは、課題の洗い出しから始めるのではなく、最初に「どのような組織・職場の状態を目指すのか」を定めることを重視しています。この段階では、①従業員がどのような働き方や環境を求めているのか、②経営陣としてどのような施設運営・組織状態を目指したいのか、という2つの視点を整理します。ただし、経営陣の意向を一方的に従業員に求めることが必ずしも望ましいとは限りません。また、従業員の要望をすべてそのまま反映することが、必ずしもエンゲージメント向上につながるわけでもありません。短期的な対応にとどまらず、中長期的な視点で、会社・施設にとってどのような状態が望ましいのかを考えることが重要です。

問題の所在を把握

ありたい姿と現状との差分を踏まえながら、問題の所在を把握し、その発生原因を深掘りします。



原因の深掘り方法としては、主に以下のような手法があります。

また、それぞれの方法には留意点があるため、これらの特性を理解したうえで、自社に適した方法を選択・組み合わせながら実施しましょう。

主な手法	内容	留意点
定性コメント	アンケートの定性コメント欄に記載された内容を読み解く方法です。数値では把握しにくい具体的な不満や課題を確認できます。	記載していない従業員も多く、情報の網羅性に欠ける場合があります。
従業員ヒアリング	従業員へのヒアリングを行い、現場で実際に起きている状況や日々の業務上の課題を直接聞き取る方法です。	質問の仕方や聞き手の姿勢によっては、従業員が本音を話しにくくなり、その後の取り組みに影響を及ぼす可能性があります。
ディスカッション	経営陣や現場責任者を集め、現場の実態について意見交換やディスカッションを行う方法です。	経営陣や現場責任者のみでの議論では、現場の実情や従業員の声を十分に拾いきれない場合がある点にも注意が必要です。

打ち手の検討・実行

ありたい姿と現状のギャップ、そして特定された原因を踏まえ、批判者を縮小するための解決策を検討します。

取るべき施策は、施設の規模や人員体制、経営状況などによって異なります。そのため、実行可能性や現場への負担も考慮しながら検討することが重要です。

本手引きで紹介する取り組み例は、あくまで参考となるものです。自社施設の状況に応じて取捨選択を行い、最も効果が期待できる施策を実施していきましょう。

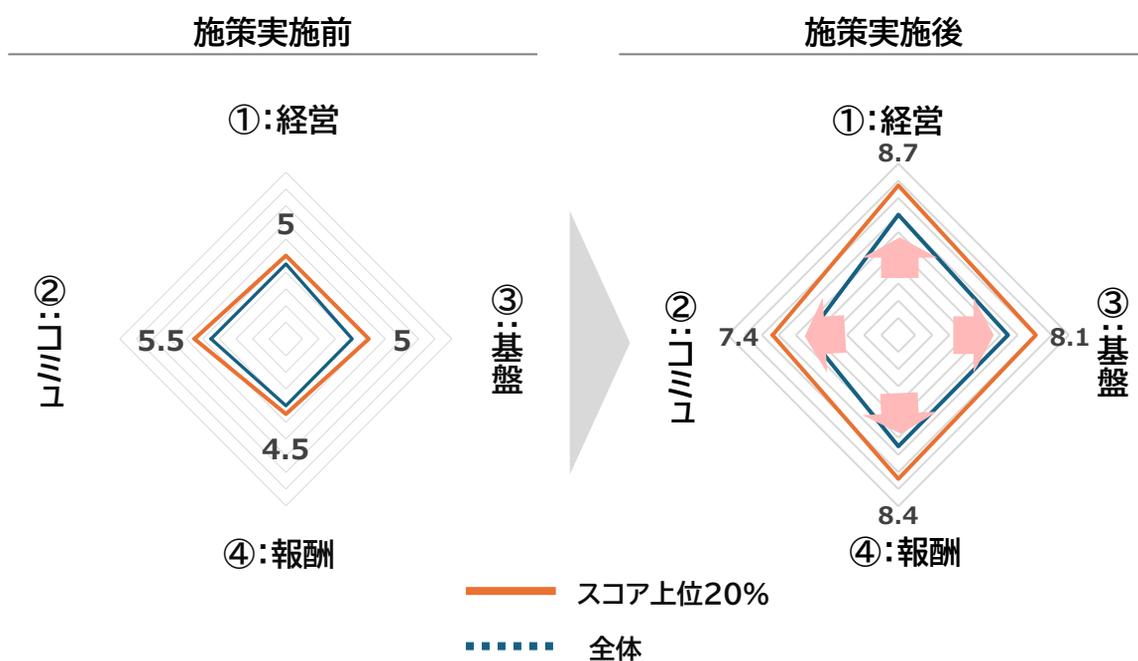
第3章 限られた人材の活用

STEP5 継続改善と定点観測

施策の実行後は、その効果を確認し、継続的に改善を行っていくことが重要です。一度課題に対応して終わりとするのではなく、従業員の状態や現場の変化を定期的に把握しながら、取り組みを見直していくことで、持続的な経営改善につながります。

具体的には、一定の期間ごとにNPS®や設問カテゴリ別の満足度を確認し、従業員のエンゲージメントや意識の変化を可視化します。

数値の変化を見ることで、実施した施策がどのような影響を与えているのかを把握するとともに、新たに生じている課題や改善余地を整理します。そのうえで、結果を踏まえた振り返りを行い、必要に応じて施策の見直しや追加を検討します。



この一連のプロセスを繰り返し行うことで、現場に即した改善が積み重なり、組織としての対応力が高まっていきます。

また、改善活動を一部の担当者だけに任せるのではなく、現場やリーダー層が主体的に関与することが重要です。自ら状況を確認し、考え、行動するサイクルが定着することで、外部支援に依存しすぎない「自走できる組織文化」の形成が期待できます。

第4章 業務プロセスの見直し



国土交通省
観光庁

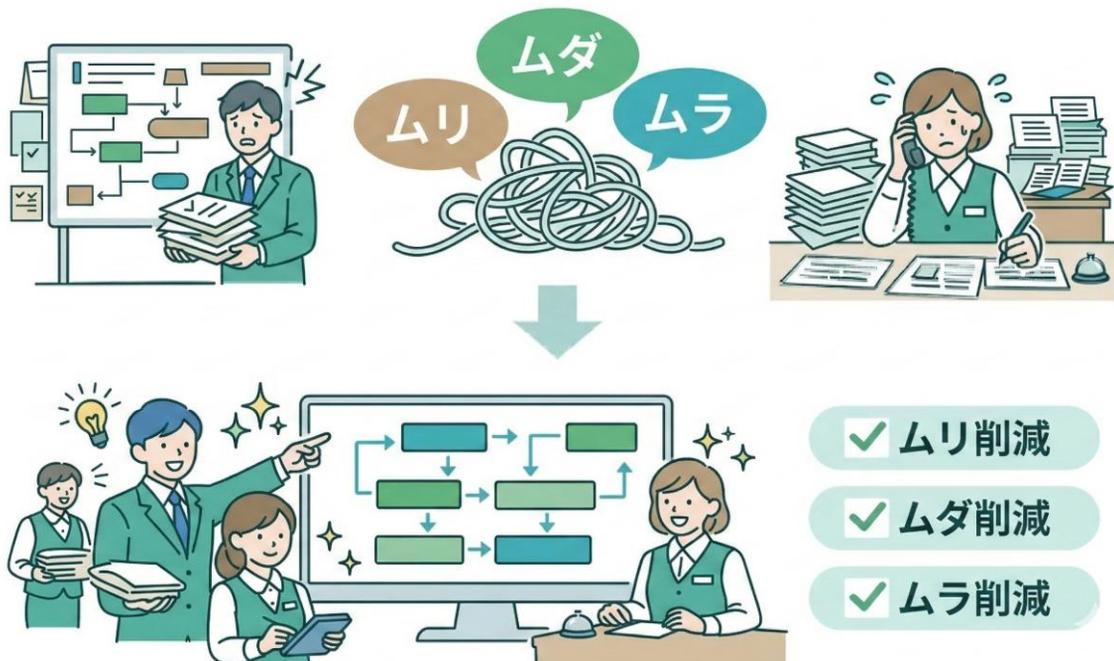
業務プロセスの見直しを行う目的と必要性

業務プロセスの見直しは、宿泊施設における業務の質と効率を最適化することを目的としています。

単なる作業削減や効率化にとどまらず、業務そのものを「顧客にとってどのような価値を生んでいるのか」という視点から再定義し、構造的に見直します。

これにより、不要な業務や重複作業を削減すると同時に、顧客満足度の向上と従業員の働きやすさを両立させることを目指します。

宿泊業界では、人手不足や業務の属人化、現場ごとのやり方の違いなどにより、非効率な業務が積み重なりやすい環境にあります。その結果、従業員の負担が増え、サービス品質のばらつきやエンゲージメント低下につながるケースも少なくありません。業務プロセスを見直すことで、業務の流れや役割を明確にし、ムリ・ムダ・ムラを減らすことができます。これは、限られた人材で安定したサービスを提供し続けるために、今後ますます重要になります。



見直しの対象となる業務

業務は大きく分けて、経営者が主に担う管理業務と、現場の従業員が主に担う運営業務の2種類があります。

本手引きでは、その中でも運営業務の見直しに焦点を当てています。

管理業務



経営者

- ・関与する人員数が少なく、**人材活用の効果が表れにくい**
- ・バックオフィスなど、**顧客価値への影響が間接的**

対象

運営業務



従業員

- ・関与する人員数が多く、**人材活用の効果が表れやすい**
- ・フロント、客室、料飲など、**顧客価値への影響が直接的**

業務プロセスの見直しによって期待すること

業務プロセスの見直しを通じて、「お客様にとって本当に価値のある業務」と「見直すべき業務」を明確にし、従業員とともに改善を進めることで、現場の納得感と主体性を高めることができます。

これにより、従業員エンゲージメントの向上を、生産性の向上やサービス品質の向上、収益改善へとつなげることが期待されます。エンゲージメント施策と業務改善を連動させることで、持続的な経営改善を実現することが本手引きの狙いです。

生産性向上



サービス品質向上



収益改善



業務プロセスの見直しの考え方

業務プロセスの見直しは、単に業務を減らすことを目的とするものではありません。重要なのは、顧客価値を軸に業務を整理し、限られた人的資源をより価値の高い業務へ再配分することです。

本手引きでは、業務を「顧客価値への寄与」と「改善余地」の観点から整理し、見直しの方向性を以下の5つに分類しています。

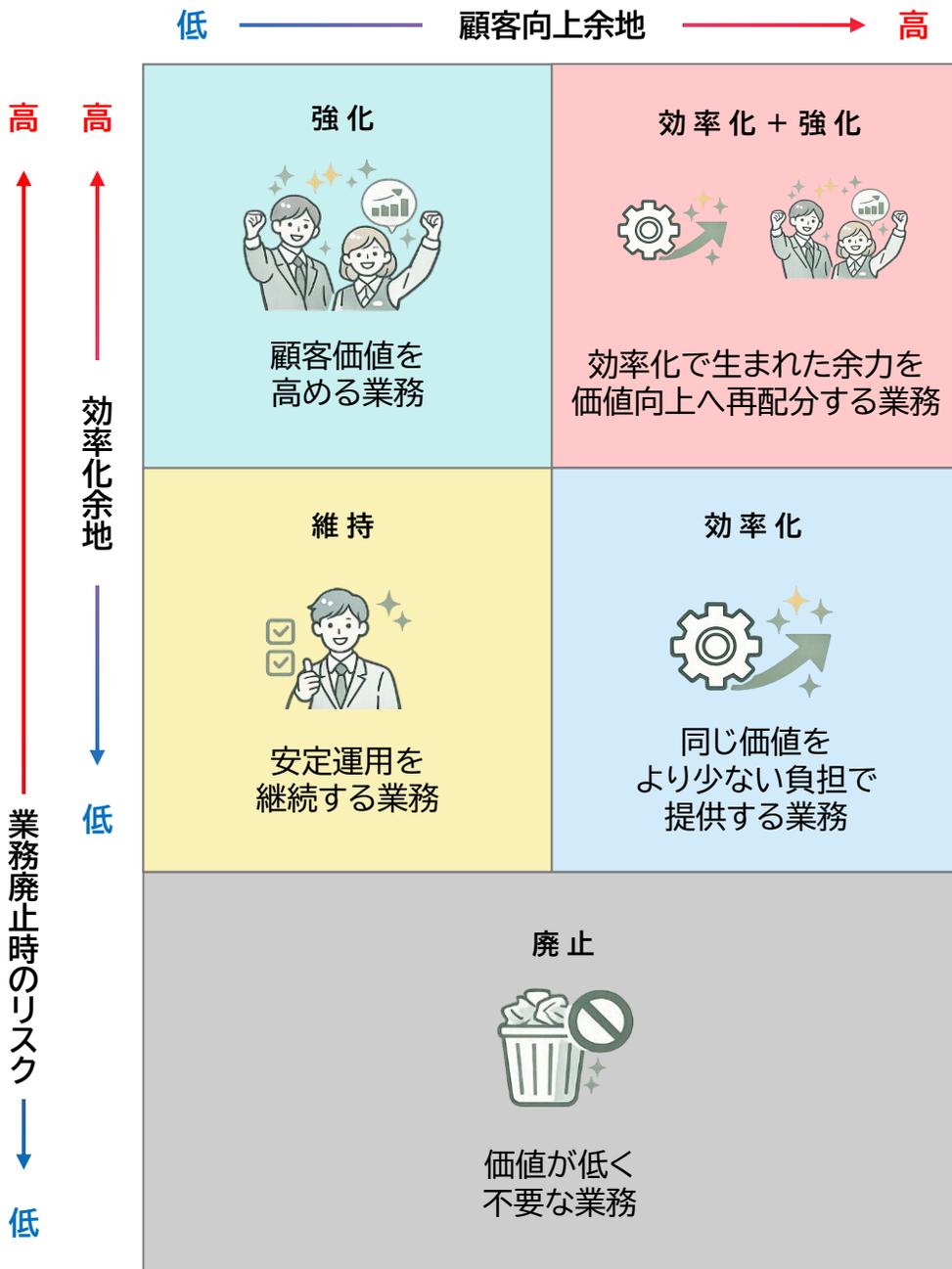
<p>廃止</p> 	<p>顧客価値への寄与が低く、目的や意義が不明確な業務が対象となります。過去の慣習や「これまで実施してきた」という理由のみで継続している業務が該当する場合があります。こうした業務を廃止することで、限られた人的資源を、より価値の高い業務へ再配分することが可能になります。</p>
<p>維持</p> 	<p>顧客価値を一定程度支えており、現状の運用において大きな課題が見られない業務が対象となります。無理に変更を加える必要はなく、現行の方法を基本として安定的に継続することが望まれます。</p>
<p>効率化</p> 	<p>顧客価値には一定程度寄与しているものの、工数や手間が過剰となっている業務が対象となります。業務手順の見直し、標準化、ITツールの活用などにより、提供する価値を維持しながら、より少ない工数負担で実施できる形へ改善することを目指します。</p>
<p>強化</p> 	<p>業務の量を増やすのではなく、業務の質を高めることで顧客価値の向上につながる業務が対象となります。接客品質の向上、体験価値の向上、付加価値サービスの充実などが該当し、施設の差別化や顧客満足度の向上、リピート利用につながる重要な業務領域です。</p>
<p>効率化 + 強化</p> 	<p>効率化によって生まれた時間や人員を、強化すべき業務へ再配分することが可能な業務が対象となります。単なる業務削減にとどまらず、効率化によって生じた余力を顧客価値の向上につなげることで、業務改善とサービス価値向上の好循環を生み出すことを目的とします。</p>

➡ この整理により、不要な業務は削減し、必要な業務は効率化し、重要な業務は強化するという形で、効率性と顧客価値の向上を両立し、エンゲージメント向上後の経営効果をより確実なものとしします。

業務プロセスの見直しの判断基準

業務の見直しでは、感覚的に判断するのではなく、顧客価値・リスク・効率化余地などの観点から客観的に評価することが重要です。

本手引きでは、以下のチェック項目をもとに業務を評価し、「廃止」「維持」「効率化」「強化」「効率化+強化」の5つの方向性に分類します。

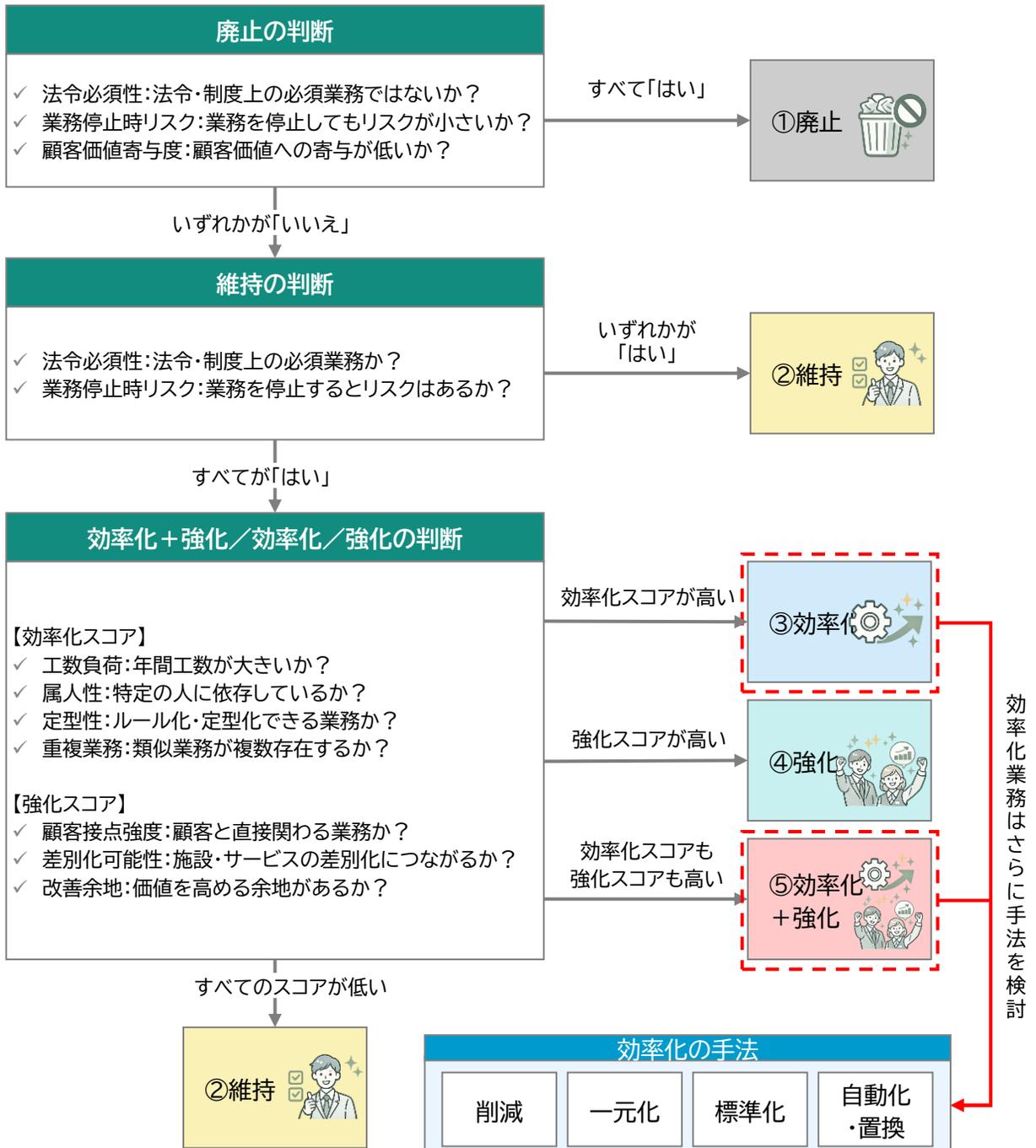


業務プロセスの見直しの判断フロー(1/2)

業務の分類は、次の順序で判断します。

① 廃止判定→② 維持判定→⑤ 効率化+強化判定→③ 効率化判定→④ 強化判定
 →(該当なし)② 維持

※安全性・重要性を優先するため、廃止と維持を最初に判定します。



業務プロセスの見直しの判断フロー(2/2)

業務の効率化は、単にITツールを導入することではなく、業務そのものの構造を見直すことから始まります。それは、不要な業務を残したままIT化を進めると、無駄な業務がそのまま固定化されてしまう可能性があるためです。

よって、本手引きでは業務効率化を「削減→一元化→標準化→自動化・置換」の順序で進めることを基本とします。この順序で段階的に改善を進めることで、無駄を取り除きながら効率的な業務プロセスを構築することができます。

削減: 不要な作業・頻度の削減



・最初に行うべきことは、「本当に必要な業務か」を見直すことです。不要な業務を残したまま自動化を進めることで、非効率な業務が長期的に固定化されてしまう可能性があるため、まずは業務の目的を確認し、不要な作業や過剰な実施頻度を削減します。

・典型例: 目的が曖昧なチェック作業、活用していない報告書の作成、必要以上に多い確認フロー

一元化: 分散している業務・情報の統合



・不要な業務を削減した後は、同じ業務や情報を複数の部署や担当者が個別に管理していないかを確認します。同じ内容を複数の場所で管理している場合、入力の手間が増えるだけでなく、情報の不整合が発生する原因にもなるため、分散業務や情報をできるだけ一つに統合します。

・典型例: 予約担当、営業担当が別々に顧客リストを管理、同じ内容を複数のExcelで管理

標準化: 手順・ルールの一貫



・手順の理由: 業務のやり方が担当者ごとに異なる場合、作業品質にばらつきが生じるだけでなく、業務改善やIT化も進めにくくなります。そのため、一元化した業務については、作業手順やルールを整理し、標準的な手順として統一します。

・典型例: 担当者ごとに作業手順が異なる、同業務でも担当者ごとに入力方法や確認方法が違う

自動化・置換: IT化、ツール化、外注化



・手順の理由: 削減・一元化・標準化を行わないままIT化を進めてしまうと、非効率な業務プロセスをそのままシステム化してしまう可能性があるため、自動化や外注化は、業務の整理が十分に行われた後の段階で検討します。

・典型例: 日次や週次で手作業で対応している定型業務の自動化

業務プロセスの見直しの進め方(全体プロセス)

これまで業務改革の考え方や判断のフローを説明しました。繰り返しですが、業務改革は、単に業務を削減することを目的とするものではなく、顧客価値の向上と業務効率の改善を両立するための取り組みです。そのために必要な、業務改革の全体プロセスを以下に記載します。個別の業務を場当たりに見直すのではなく、現状把握 → 判断 → 改革 → 検証という段階的なプロセスで進めることが重要です。

業務プロセスの見直しの進め方

STEP

1

現状把握(業務の洗い出し)

施設や組織で実施している業務を整理し、業務の全体像を把握することが出発点となります。この段階では、業務の良し悪しを判断するのではなく、現場で実施されている業務をできるだけ漏れなく把握します。

STEP

2

業務改革の方向性の判断

整理した業務について、顧客価値への貢献度と改善余地の観点から方向性(廃止/維持/効率化/強化/効率化&強化)を判断します。

STEP

3

業務改革の実施

方向性を整理した後、実際に業務の改革を進めます。
効率化が必要な業務については、さらに効率化の方法(削減/一元化/標準化/自動化・置換)を検討します。

STEP

4

効果の検証と継続的改善

業務改革は一度実施して終わりではなく、顧客満足度や従業員負担および経営成果として売上や人件費などに効果が出ているかを検証しながら継続的に改善し続けることが重要です。

第5章 事例紹介



国土交通省
観光庁

第5章 事例紹介

従業員エンゲージメント向上と業務改革の取り組みの参考として、実際の実施事例をご紹介します。

施設名	4変数	カテゴリ	階層	エンゲージメント事例	業務改革事例	ページ番号
RIN	①経営への信頼	現場理解と対話姿勢	第1階層	全社定例の実施	清掃・経理・予約管理業務の効率化 QSCの改善	P.33
華野	①経営への信頼	理念・ビジョン	第2階層	MVVの策定	清掃業務プロセスの見直しと業務の標準化	P.34
忍冬	②コミュニケーション	情報共有	第1階層	情報共有の仕組み構築	購買業務フローの見直しと発注依頼の電子化・可視化	P.35
Ichifuji Ryokan	③業務改革基盤	業務管理体制	第2階層	業務管理体制の構築	フロント業務における顧客情報管理体制の構築	P.36
益子館	④報酬・報奨	給与・待遇の納得感	第2階層	人事制度の策定	施設全体の顧客体験の設計による付帯売上強化	P.37
鍋屋	④報酬・報奨	成長とキャリア支援 福利厚生	第2階層	福利厚生の追加と周知	清掃業務の効率化と標準化	P.38
甲子園	④報酬・報奨	成長とキャリア支援	第3階層	スキルマップの作成・運用	指示命令システムの整理と業務効率化	P.39

森の雫 RIN

所在地	北海道 上川郡
施設タイプ	旅館
客室数	69部屋
従業員数	31名

特徴

フロント・予約管理・朝メイド・夜メイド・
美装・番頭・調理・運転主・経理・・・など、
細分化された部署構成となっている



従業員のエンゲージメント向上 取り組み前

エンゲージメントスコア

6.0
(上位20%)

2.5
(全体)



主な階層：第一階層

経営陣と従業員が目標・現状・その差分に
対する共通認識が持てていなかった

重点課題変数

経営への信頼：現場理解と対話姿勢

経営陣の方針や現状認識を共有・議論する場が欠如していたため、全従業員が共通の目的を持たず、個別の判断で業務に従事していた。理想の状態に対する認識の乖離が従業員間の対立を招き、意見のぶつかり合いが発生し、協力体制や連携体制が取れていなかった。そのため、顧客への十分な価値提供ができず、経営陣は従業員の接客に対する意識水準の向上を望んでいた。また、従業員からは現場の状況が経営層へ十分に届き、対応されている実感がなく、経営陣との対話不足を課題視する声が上がっていた。

取り組み内容

【実施施策】経営陣と従業員の共通認識を構築するため、経営理念からMVVを再整備し、各部署の業務へ落とし込める粒度で言語化した。言語化した理想の状態に加え、現状と理想の差を埋めるべく、「経営陣の実践事項」と「従業員への期待事項・依頼事項」を全社定例で周知した。さらに、部署別の月次目標を経営陣が設定し、経営陣と各部署のマネージャーを集めた幹部会議で今後の方針を議論する場を設けた。

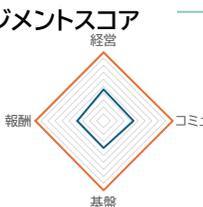
【導入時の工夫・つまずき】全社定例会の形骸化を防ぐため、前回の定例全社にて定めた指針に対する自己評価と改善点の洗い出しを各部署に依頼した。幹部会議での評価と改善点の確認を経て新規目標を計画するサイクルを確立した。また、定例会では各部署からの発信機会を設け、周知されていない直近の現場課題や変化を吸い上げること現場の実態と経営陣の認識に齟齬が生じないように、双方向のコミュニケーションを徹底した。

実施後の変化・反応

エンゲージメントスコア

9.9
(上位20%)

4.1
(全体)



定性状態

以前は組織の一体感が無く、諦念や反発の姿勢が見受けられたが、従業員同士の摩擦が減少し、建設的な議論が可能となり、組織文化の変容が進んだ。

変化の要因

長年、組織変革に向けた具体的な動きがなかったなか、全社定例会という公的な場をきっかけに、「経営陣が現場を注視し、尊重している」という実感が湧いたため。

業務改革

改革テーマ

清掃業務・経理業務・予約管理業務の効率化・QSCの改善

取り組み前の改善余地

細分化された部署編成により役割の線引きが硬直化し、部署間の協力体制が欠如していた。客室や館内の最終点検が自部署のみの確認に終始することで、旅館全体の提供価値が低下していた。また、予約管理・経理・清掃業務において慣習的な手作業が多く残存しており、非効率な工数が発生していることが課題であった。

取り組み内容と成果

部署横断での業務再配分を協議し、業務最終点検用のチェックシートを導入することで、他部署の業務を相互チェック体制の構築により、QSCを改善した。また、予約管理の期間延長作業を一括化するシステム構築や経理業務のPMSデータの自動集計化、アメニティバイキングの採用により、事務・清掃業務の工数を削減した。

他施設への示唆

現場従業員は組織一丸となった改善を求める傾向にあるが、従業員起点での改善には限界がある。経営陣による現場理解を深め、改善を主導すること、個別対応に留まらず目指すべき姿を言語化して全社へ示すことがエンゲージメント向上の鍵となる。また、部署間の壁を取り払う組織設計へ刷新することで、従業員の一体感が醸成され、施設全体の目標達成に向けた自律的な行動を促すことが可能となる。その結果、業務改革が進み、顧客満足度の向上が達成される。

高山荘 華野

所在地	兵庫県神戸市
施設タイプ	旅館
客室数	15部屋
従業員数	40名

特徴

勤続年数の長いパート・アルバイトスタッフが中心となり、現場運営を支える体制となっている。

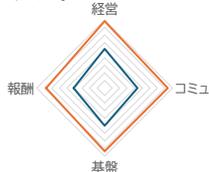


従業員のエンゲージメント向上 取り組み前

エンゲージメントスコア

8.3
(上位20%)

4.7
(全体)



主な階層: 第二階層

理念や会社方針の明確さ、情報共有の十分さに対して、満足度が低かった。

重点課題変数

経営への信頼: 理念・ビジョン

清掃部門や管理部門では業務基盤や評価制度への納得感が低い傾向が見られ、一方で調理部門や専門職では比較的高いスコアとなるなど、部署によるばらつきが確認された。スコアが部署によってバラつきがある要因として、「経営理念や組織の方向性が十分に共有されていない」「業務の進め方や役割分担が属人的になっている」「評価・育成の仕組みが明確に伝わっていない」などが課題であった。

取り組み内容

【実施施策】旅館として大切にしている価値観や、お客様への向き合い方を、従業員全員が共通の言葉で理解できるようにするため、ミッション・ビジョン・バリュー(以下MVV)を策定した。これまで受け継がれてきた伝統やおもてなしの精神を大切にしながらもそれを守るだけでなく現代のお客様の感性に合わせて磨き続けていく姿勢を組織として整理した。今回策定した理念は、日々の接客や業務判断に迷った際に立ち返ることができる組織の共通のよりどころとして活用することを目的としている。

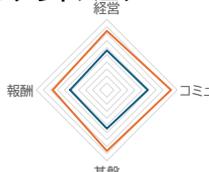
【導入時の工夫・つまずき】理念は策定するだけでは現場への浸透が難しいため、単なる共有にとどまらず、日々の業務と結びつけて理解する機会づくりを重視した。また、人事制度をバリュー(行動指針)と紐づいた設計にすることで、日頃から理念に沿った行動や取り組みを現場で実践することが可能な組織体制づくりを意識し、従業員一人ひとりがMVVをより日々の行動に昇華できるよう工夫した。

実施後の変化・反応

エンゲージメントスコア

8.4
(上位20%)

5.5
(全体)



定性状態

自身の業務が顧客価値や施設全体のサービスにつながっていることを意識する機会が生まれ、「何を大切にすべきか」という共通認識が徐々に形成された。

変化の要因

理念を起点とした対話の機会が生まれたことで、部署間の相互理解や組織としての一体感の醸成につながった。

業務改革

改革テーマ

清掃業務における業務プロセスの見直しと業務の標準化

取り組み前の改善余地

清掃業務では経験年数の長い従業員が多く経験を基に業務が進められる場面が多かった。清掃担当者複数名に客室清掃の作業工程や業務ごとの作業工数、他者と比較した際の品質レベルの評価について聞き取りを実施したところ、作業手順や進め方に個人差が見られた。よって、業務内容を一定程度ルール化し再周知することで業務の効率化・強化の余地があると判断した。

取り組み内容と成果

客室清掃の作業工程を整理し、作業手順の明確化とマニュアル化を実施。品質や効率の観点から望ましい作業手順を整理したうえで客室清掃の工程を標準的な手順としてまとめ、マニュアルとして整備。作業工程と1工程あたりにかかる時間を共通ルールとして共有することでベテランでも新人でも、誰が担当しても同じ手順と時間で同じ品質の業務を進められる体制を整えた。

他施設への示唆

本施設では組織として大切にしている価値観や目指す方向性を共有することで、従業員が自分の仕事の意味や組織とのつながりを理解しやすい環境づくりを進めた。そのうえで清掃業務の作業手順の明確化やマニュアル化など、日々の業務の進め方を整理し業務品質の安定と現場の負担軽減を図った。組織としての方向性を共有する取り組みと現場業務を改善する取り組みを並行して進めることで、従業員が業務改善の意義を理解しやすくなり、取り組みを現場に定着させやすくなった。

お宿欣喜湯 別邸 忍冬

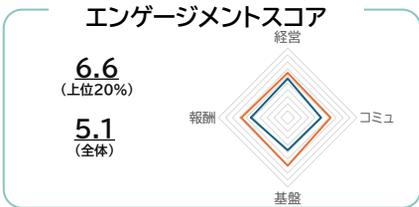
所在地	北海道弟子屈市
施設タイプ	旅館
客室数	72部屋
従業員数	40名

特徴

部署ごとの役割分担を明確にした体制を構築しており、各課に支配人を配置し、課長・リーダーを中心に運営している。



従業員のエンゲージメント向上 取り組み前



主な階層: 第一階層

部門間での情報連携が十分にできておらず、満足度が低かった。

重点課題変数

コミュニケーション: 情報共有

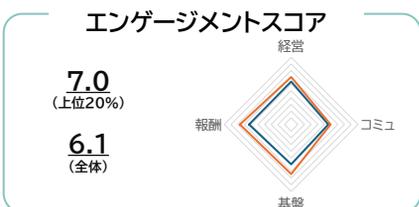
情報共有ツールは導入されていたものの、人手不足や業務多忙の影響もあり、運用ルールや確認方法、アカウント管理が十分に整理されていない状況であった。そのため、必要な情報が網羅的に共有されない、あるいは確認状況を把握しづらい場面が見受けられた。結果として、ツール発信後に口頭での補足対応が発生するなど、運用が二重化するケースもあった。また、部署内・部署間の連携は個々の対応に依存する部分が大きく、情報共有に関する満足度が低い状況であった。

取り組み内容

【実施施策】情報発信者と発信場所を明確に定義し、会議決定事項や重要連絡が必ず所定の場所から発信される運用へと見直した。具体的には、情報を種類別(購買情報・設備故障・修理情報・災害・安全情報等)に整理し、グループ構成を再編することで、「どの情報をどこで確認するか」を明確化した。また、アカウントの棚卸しを実施し、アカウント所有者を整理。確認状況を把握できる体制を整備するとともに、出勤時の確認を促し、情報確認の標準化を図った。

【導入時の工夫・つまずき】運用開始当初は既読率に大きな変化が見られなかった。また、文章のみの共有では情報が埋もれやすいという課題があった。そこで、設備故障等の重要情報はオンラインフォームと一覧管理を連動させ、グループチャットから確認できる仕組みを整備。報告から対応状況までを可視化したことで、「見れば必要な情報を得られる／伝えられる」という認識が浸透し、確認行動の定着につながった。

実施後の変化・反応



定性状態

情報共有のルールが整理されたことで、確認場所が明確になった。その結果、部署間の連携に対する不安や認識のずれが減少し、情報共有に対する納得感が高まった。

変化の要因

ツールの活用ルール(発信・確認方法)を明確化し、情報を可視化したことにより、「見れば必要な情報が得られる」という実感が生まれたため。

業務改革

改革テーマ

総務業務における購買業務フローの見直しと発注依頼の電子化・可視化

取り組み前の改善余地

購買業務は依頼都度の対応で発注日が固定されておらず、発注・納品状況も共有・可視化されていなかった。そのため発注漏れのリスクがあるほか、他部署から「発注されたか分からない」「未発注の理由が分からない」といった不満が生じており、発注ルールや進捗管理方法に改善余地があった。

取り組み内容と成果

発注日を固定化し、申請方法を書面から電子化した。あわせて発注・納品状況を一目で管理・共有できる仕組みを構築し、未発注案件については理由を明示する運用とした。さらに、進捗状況を定期的に自動共有・リマインドする仕組みを導入した。その結果、発注状況の透明性が向上し、他部署からの不満が減少。発注漏れの防止と業務の効率化を実現した。

他施設への示唆

どこを見れば必要な情報が確実に得られるのかという情報共有ルールを整備することが、不満の軽減とエンゲージメント向上につながる。また、業務改革において重要なのはIT導入のものではなく、「活用すれば楽になる」という実感を生む設計である。情報連携が効率化につながると体験できれば、職員の受け入れ姿勢は自然と前向きになり、業務改革は推進しやすくなる。その結果、エンゲージメントと業務改善の好循環が生まれる。

Ichifuji Ryokan

所在地	熊本県人吉市
施設タイプ	旅館
客室数	8部屋
従業員数	10名

特徴

町屋旅館から、全室露天風呂付離れに方向性を変更し、1年前に新規オープンした。社員は4名のみの家族経営旅館。



従業員のエンゲージメント向上 取り組み前

エンゲージメントスコア

7.2
(上位20%)

4.9
(全体)



主な階層: 第一階層

稼働率の上昇に伴う、現場状況の急激な変化を経営陣が認識できていなかった。

重点課題変数

業務改革基盤: 業務管理体制

新規オープンしたばかりで財務状況の見通しが立っていないため、報酬報奨の見直しは本事業では見送り、実績を積んでから対応することとした。業務内容や働き方に関して経営陣が現場と会話する機会を設けておらず、急激に稼働率が上昇した際の現場負担への認識と実体の乖離が生じていた。人材採用の必要性が認識されていないため採用経路や稼働に応じた人員増加方法が未整備だった。また、経営内で方向性にぶれが生じており、従業員に対する指示や求める対応が異なるため、戸惑いの声が上がっていた。

取り組み内容

【実施施策】現場への理解を深めるため、清掃・フロント・調理場・レストラン接客などの現場業務を社長自ら実施。従業員と1対1で面談を実施し、業務の課題や問題、改善方法について議論した。また、急激な稼働上昇や繁忙期の人手不足対策として追加で従業員を採用し、タイミーと変形労働制を導入。さらに経営陣と従業員との交流を増やすため、社員旅行を実施。また、内の方向性明確化のために旅館のブランドコンセプトを策定した。

【導入時の工夫・つまずき】従業員面談中に外部対応が入ることで対話の質が低下する場面があり、面談と通常業務の優先順位調整に課題があった。また、従業員の意見を反映するまでに準備期間を要し、「意見が活かされていない」と受け止められる懸念があったため、毎日の定例で対応状況を定期的に共有するようになった。コンセプト策定にあたっては、定性的な意見に依存せず、OTAやヒアリング情報などのデータ分析に基づき客観的に整理することで納得感の向上を図った。

実施後の変化・反応

エンゲージメントスコア

7.0
(上位20%)

5.4
(全体)



定性状態

規定業務外の掃除や展示物作成、SNS投稿の業務を従業員が実施するようになった。また、視野が広がり、旅館の今後の方向性を考えた意見が出るようになった。

変化の要因

人員体制の見直しにより人手不足が緩和され、稼働状況に応じた適正配置になった。また、方向性の明確化、経営陣の主体的な改善姿勢が示されたため変化があった。

業務改革

改革テーマ

フロント業務における顧客情報管理体制の構築

取り組み前の改善余地

顧客との会話内容が組織内で共有されておらず、情報を活用した継続的な接客ができていなかった。また、常連顧客の管理体制が未整備で、リピーター特有のニーズに応じた対応が不足していた。さらに、顧客意見を業務改善に反映する仕組みがなく、場当たりの対応にとどまっていた。

取り組み内容と成果

顧客カードを作成し、接客後に顧客情報を記録・共有する体制を構築。これにより、チェックアウト時の情報提供、再訪時の食事内容調整、館内着サイズ変更、記念日の演出等、個別最適化した対応を実施した。また、顧客アンケートを導入し、月次で経営陣・従業員が課題の根本原因を議論する場を設置。

他施設への示唆

経営陣内で改善方法の議論を閉じず、社員を巻き込んで議論することで現場目線の示唆や発見があった。「現場と経営陣の認識の乖離が無い」「従業員は満足している」と感じていても、雑談ではなく改めて話し合いの場を設け、業務内容や働き方に関して議論する機会が必要。また、顧客情報管理の徹底による顧客満足度の向上が、従業員のモチベーションアップ・誇りの醸成にもつながり、顧客満足度のさらなる向上に向けた改善が進んだため、好循環が生まれている。

益子館 里山リゾートホテル

益子館 里山リゾートホテル

所在地	栃木県芳賀郡
施設タイプ	旅館
客室数	58部屋
従業員数	70名

特徴

部署が細かく分かれており、多くのパート・アルバイトスタッフによる分業が進んでいる。



従業員のエンゲージメント向上

取り組み前

エンゲージメントスコア

8.3
(上位20%)

4.5
(全体)



主な階層: 第二階層

理念やビジョン、評価基準の明瞭さに対して、満足度が低かった。

重点課題変数

報酬・報奨: 給与・待遇の納得感

経営理念を体現する女将を中心に、従業員との接点を持ち、目指すべきブランドイメージを伝えてきた。コミュニケーションや経営陣の現場理解といった第一階層は安定していたものの、コンセプトが言語化されておらず、評価基準も曖昧ななかで、多くのスタッフが細分化された部署で業務に従事していたため、ブランドに対する理解度にばらつきが生じていた。その結果、各リーダーの指導内容にも差が生まれ、スタッフの行動は顧客価値の探求に向かうというよりも、与えられた業務を遂行することに留まる傾向が見られた。

取り組み内容

【実施施策】3C分析に基づき、ターゲット・ポジショニングを明確化したうえで、益子館ならではの一貫性のある価値提供に向けた前者の共通言語となるコンセプトを確立した。そのうえで、経営理念をMVV(Mission・Vision・Value)として昇華し、存在意義・あるべき姿・行動指針を具体化した。さらに、行動指針を基に評価項目を設計し、各評価項目の得点に応じた等級区分と報酬水準を定義することで、評価制度・等級制度・報酬制度を構築した。

【導入時の工夫・つまずき】目指すべき顧客価値、経営理念、人事制度の刷新を、それぞれを点の取り組みにとどめず、面として連動させることを徹底した。また、各施策の実行にあたっては、曖昧な表現を避け、100人いれば100通りの解釈が生まれる状態ではなく、100人いても1通りの理解に収れんするような言葉の選定に時間をかけ、担当者間で認識がずれない共通言語化を目指した。

実施後の変化・反応

エンゲージメントスコア

9.2
(上位20%)

5.1
(全体)



定性状態

コミュニケーション自体は良好であったが、教育や指導の方針が曖昧でという状態から、目指すべき方向が統一され、やりがいのある職場という声広がった。

変化の要因

MVVやブランドコンセプトを具体化したことで、目指すべき顧客価値が明確になった。また、上記と連動した評価指標の人事制度の構築により、制度自体も安定した。

業務改革

改革テーマ

施設全体の顧客体験の設計による付帯売上強化

取り組み前の改善余地

作業単位で多くの部署に分かれていたため、各部署ごとの接客・サービスの品質は高められていたものの、部署間では作業内容を中心としたコミュニケーションにとどまり、顧客価値の創出は十分とは言えなかった。一方で、お客様の体験をチェックインから客室でのくつろぎ、入浴、食事へと続く一連の流れのなかで、顧客価値を高めるための連携余地が存在していた。

取り組み内容と成果

チェックイン時の施設パンフレットによる案内を起点に、館内の移動導線上での益子焼のぐい飲みの陳列や日本酒の展示、大浴場前での触れる釉薬の陶板と食事会場名の連動、さらに食事会場での益子焼の説明や日本酒とのペアリングメニューの提案などを部署間で連携して提供することで、館内での顧客体験を一体的に高め、付帯売上の強化を実施。

他施設への示唆

まず、経営理念やブランドコンセプトを明確にし、それを行動指針や評価制度と連動させることで、従業員が目指すべき方向性を共有し、日々の業務の中で具体的な行動につなげていくことが重要。これにより、従業員のブランド理解が深まり、サービス提供の一貫性が高まった。そのうえで、チェックインから館内滞在、入浴、食事までの顧客体験を一連の流れとして捉え、部署間で連携したサービス提供を行うことで、顧客価値の向上と付帯売上の強化につなげることができた。

人吉温泉 鍋屋

所在地	熊本県人吉市
施設タイプ	旅館
客室数	37部屋
従業員数	40名

特徴

200年の歴史を有する家族経営の旅館。新卒採用を積極的に実施しており、20代をはじめとした若手従業員が多い。



従業員のエンゲージメント向上 取り組み前

エンゲージメントスコア

7.0
(上位20%)

4.7
(全体)



主な階層: 第二階層

福利厚生や教育環境、従業員の評価制度に対する点数が低かった。

重点課題変数

報酬・報奨: 成長とキャリア支援・福利厚生

人手不足の影響により、従業員の成長を促す環境が十分に整備されておらず、役職を持たない従業員の役割や成長の道筋が不明確な状態。その結果、従業員は顧客満足度向上への意識を持ちながらも、十分なサービスを提供できていない状況が見られた。特に若手従業員を中心に、自身の現在地やあるべき姿、評価に関する共通認識が弱く、昇給・昇格に対する納得度が課題となっていた。また、福利厚生制度の内容が限定的かつ、既存制度の説明機会も不足しており、福利厚生に対する満足度は低い状況であった。

取り組み内容

【実施施策】人事制度として、等級・評価・報酬制度を整備し、半年に一度、現在地と目標との差分および具体的な行動について認識をすり合わせる面談機会を設けた。また、中長期的な教育スケジュールを策定した。福利厚生については、ヒアリングを通じて不足している制度内容を把握し、制度の追加および周知を行った。

【導入時の工夫・つまずき】評価制度刷新に伴い、現場スタッフから給与額や職場の雰囲気の変化に対する懸念の声が上がるのが想定されたため、従業員同士が競い合うことを目的とするのではなく、自身のスキルや行動を振り返る機会と位置づけた。また、評価基準やプロセスを明確にすることで、評価結果に対する納得感を高め、安心して業務に取り組める環境づくりを意識し、制度の透明性向上を重視した。

実施後の変化・反応

エンゲージメントスコア

8.1
(上位20%)

5.1
(全体)



定性状態

重点的に取り組むべき行動が明確化され、積極的な自己の業務の見直しにつながった。福利厚生の充実により職場に対する好感度が上昇した。

変化の要因

取り組み自体の効果もあったが、従業員が「経営層が現場のために動いている・良い方向へ変化し始めた」という実感を感じ取ったことにより、現場の士気が上がった。

業務改革

改革テーマ

清掃業務の効率化と標準化・料飲オペレーションの変更による顧客満足度向上

取り組み前の改善余地

清掃業務のクオリティにばらつきがあり、やり直しによる無駄な工数が発生していた。また、レストラン業務ではコース料理を場当たり的に配膳しており、コース進行の遅れが発生し、お客様に合わせた対応ができていなかった。また、目指すべき業務スタイルが提示されていないため、接客方法の正解が分からず属人的に取り組んでいた。

取り組み内容と成果

清掃業務の標準化のために効率的な業務推進をしている従業員を選出し、実地訓練を実施。早朝出勤が無くなり、合計月次工数約60時間削減した。また、レストランは担当卓制を設けることによりお客様に合わせた接客を行うことが可能となり、提供スピードに対する不満が減少した。人事制度刷新により業務変更の納得感が向上し、期待値が明確化されたため改革が進んだ。

他施設への示唆

人事制度導入では、施設規模や人員構成に関わらず、制度設計の透明性と導入目的の明確化が重要となる。簡易的な制度とする場合でも、解釈一致のため、評価基準や判断ルールを具体的に定める必要がある。鍋屋では成長と評価・報酬の可視化を目的に、対象者を全従業員とし、ランクを7段階に設定した上で、相対評価ではなく絶対評価を採用した。他施設においても、自施設の課題と施策目的を整理した上で、制度項目の粒度や評価方法を調整することが必要である。

ホテル甲子園

所在地	山梨県笛吹市
施設タイプ	旅館
客室数	17部屋
従業員数	50名

特徴

正社員が少なく、主に経営陣とパート・アルバイトスタッフが運営業務を支えている。



従業員のエンゲージメント向上 取り組み前

エンゲージメントスコア

3.2
(上位30%)

2.1
(全体)



主な階層: 第三階層

上司からのフィードバックは、頻度・内容に対して、満足度が低かった。

重点課題変数

成長とキャリア支援: フィードバックの納得感

成長機会やキャリア支援に関する項目において満足度が低い傾向が見られ、従業員が自身の成長機会や評価基準を実感しにくい状況が確認された。具体的には、業務の進め方やスキル水準の基準が十分に整理されておらず、従業員ごとに経験や個人のやり方に依存した業務運用となっていた。また、自分がどの程度のスキルを習得しているのか、次にどのようなスキルを身につけるべきかが分かりにくい状況であった。従業員が成長を実感できる仕組みや、スキル習得の方向性を示す仕組みを整備することが課題となっていた。

取り組み内容

【実施施策】施設として目指すサービス品質を踏まえたあるべき業務の姿を整理し、従業員のスキル習得や成長を可視化する仕組みを整備した。具体的には、フロント業務を対象にスキルマップシートを作成し、未経験レベルから指導ができるレベルまでの5段階のスキル水準を設定した。また、チェックイン業務における館内説明や客室案内などの基本業務については、手本となる対応を動画として共有し、経験の少ない従業員でも一定水準の接客品質で業務を行える環境を整備した。

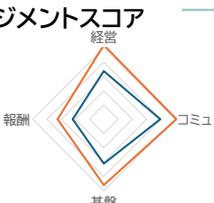
【導入時の工夫・つまずき】スキルマップや動画マニュアルを導入するにあたり、単に制度や仕組みを整えるだけでなく、現場の従業員が自分の業務と結びつけて理解できるよう工夫を行った。具体的には、管理者がスキル水準の考え方や評価基準を現場で共有し、日々の業務の中でスキル習得の進捗を確認する機会を設けた。また、動画マニュアルについても実際の業務に即した内容とするため、現場のベテラン従業員の協力を得ながら作成を進めた。

実施後の変化・反応

エンゲージメントスコア

4.5
(上位30%)

3.2
(全体)



定性状態

コミュニケーション自体は良好であったが、教育や指導の方針が曖昧という状態から、目指すべき方向が統一され、やりがいのある職場という声広がった。

変化の要因

業務の進め方や接客の基準が共有されたことで、従業員同士のコミュニケーションの中でも業務に関する認識が揃いやすくなり、現場での相互理解の強化もつながった。

業務改革

改革テーマ

指示命令系統の整理と業務効率化

取り組み前の改善余地

当時は明確な部署リーダーが不在であり、運営業務において複数の指示命令系統が発生していた。そのため、業務が特定の従業員に集中する一方で、手持ちの業務が少ない従業員もいるなど、業務量にばらつきが生じていた。その要因として、業務開始前の段階で当日の業務内容や担当者が十分に整理されておらず、役割分担が不明瞭であったことが挙げられる。

取り組み内容と成果

業務開始時の当日の業務内容や担当者を明確にし、関連部署とも連携しながら運営体制の整理を実施。業務開始前に当日の業務内容と担当者を共有するMTGで役割分担を明確化し、現場での指示命令系統を整理した。その結果、特定の従業員に業務が集中する状況が緩和され業務負荷のばらつきが軽減。現場全体で効率的に業務を進められる体制の構築につながった。

他施設への示唆

本事例では、スキルマップや動画マニュアルの整備により従業員の成長機会を可視化するとともに、業務運営体制の整理を進めることで、従業員が安心して業務に取り組める環境づくりを行った。このように、人材育成の仕組み整備と業務運営の改善を組み合わせることで、エンゲージメント向上と業務効率化の両立が期待できる。

卷末資料



国土交通省
観光庁

手引きに関するご質問・ご相談は
以下相談窓口までご連絡ください。

相談窓口

☎ 03-5253-8111

観光庁 観光産業課

東京都千代田区霞が関2-1-2

