

～ 観光庁 令和7年度 調査事業 ～ 宿泊事業者の人材活用に関するセミナー

<開催日時>

令和8年3月16日 14:00～15:00

<次第>

- 1.開会挨拶
- 2.従業員エンゲージメント向上と業務改革の関係性と進め方
- 3.事例紹介
- 4.質疑応答
- 5.おわりに



本日はお話しすること

1. 開会挨拶

2. 従業員エンゲージメント向上と業務改革の関係性と進め方

3. 事例紹介

4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります

5. おわりに



本事業の目的・概要

事業名

人材活用・経営改善コンサルタント実証事業

目的

- 宿泊事業者において、**業務プロセスを見直して**不要な作業を減らし、人材が価値ある業務に集中できる体制を整えるとともに、従業員が主体的に働ける環境を整備し、**限られた人材を効果的に活用**することを目指す。
- これらを実現するための手法を調査し、業務効率化と経営改善を同時に達成しうる再現性の高い成功事例の創出を目的とした事業。

実施内容

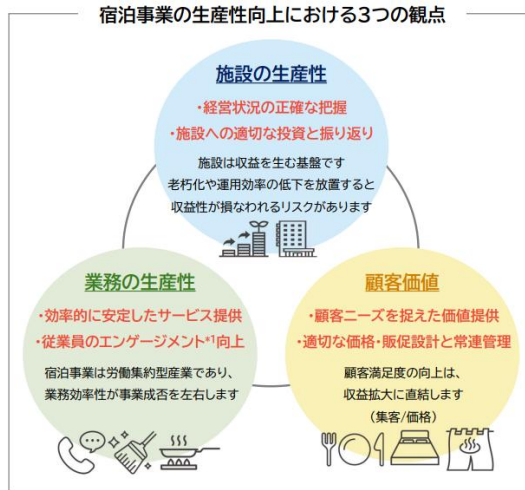
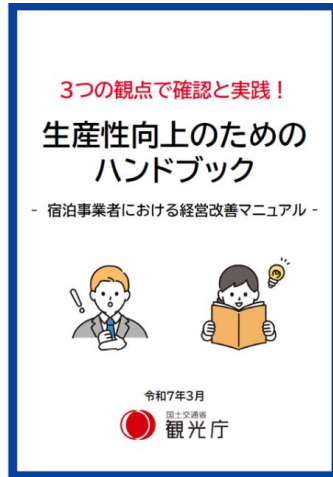
- 候補施設の選定
- 人材活用・経営改善に関するコンサルティング業務
- 効果検証の実施
- 高付加価値経営旅館等登録制度のデータ分析業務
- 報告書の作成



**宿泊事業者の経営改善に関する実証事業において
全国の9施設にスタッフを派遣し、
施設の経営陣および現場メンバーを巻き込み
改善実務にも直接関与する形で伴走支援を実施。**

本日のご紹介内容

令和7年3月 観光庁
『3つの観点で確認と実践！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 -』



令和8年3月 観光庁
『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 -』



宿泊事業の生産性向上における3つの視点、
①施設の生産性 ②業務の生産性 ③顧客価値のうち、
「②業務の生産性」に該当する限られた人材の活用・業務プロセスの見直し
の進め方の手引きを公開

本日本話すること

1. 開会挨拶

2. 従業員エンゲージメント向上と業務改革の関係性と進め方

3. 事例紹介

4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります

5. おわりに



(株)リヴァンプとは

会社概要

商号 株式会社リヴァンプ
(英文名称: Revamp Corporation)

設立日 2005年9月

所在地 東京都港区北青山2丁目12番16号
北青山吉川ビル3階

代表者 代表取締役社長 湯浅 智之

従業員数 335名 (2026年1月末時点)

経営マーケティング事業部:	96名
DX事業部:	200名
管理部:	37名
内部監査室:	1名
コンプライアンス室:	1名

事業内容

1. 経営実務/CxO支援/経営企画業務
2. マーケティング戦略・クリエイティブ実行支援
3. 経営/戦略/業務/コンサルティング
4. デジタル&ITソリューション
5. 事業会社運営、エクイティ投資

理念

- ① 企業の現場で働く人達の心に火をつけ、**企業を芯から元気にする**
- ② 企業を芯から元気にするための『技術』を研磨し続ける事で結果として人材が成長する
- ③ この2つの達成を通じ社会に貢献する

特長

一般的なアプローチ

弊社のアプローチ

役割

アドバイザー

事業の伴走役
(徹底的な汗かき役)

特徴

1. 課題特定や計画策定に時間をかける
2. PMは、事務局機能(進捗の可視化)が中心
3. レポートの品質を重視



1. 課題特定や計画策定は最小限で、**実際に業務を回しながら** 都度修正
2. PMは、**共に課題を解決し、一緒に実務推進** することが中心
3. **企業改革・業務改善の実現** を重視



HITOWA ホールディングス 株式会社



限られた人材の活用と業務プロセスの見直しの関係性

- 本セミナーでは、**“限られた人材を最大限活用し実現する手法”**と**“業務プロセスの見直しによる業務効率化の手法”**の2つの手法を提示します。
- 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。

従業員のエンゲージメントを高めることで、**業務改革に前向きに取り組める組織になります！**



お客様にとって本当に価値のある業務を明確にすることで、エンゲージメント向上後の**経営効果をより大きくすることができます！**

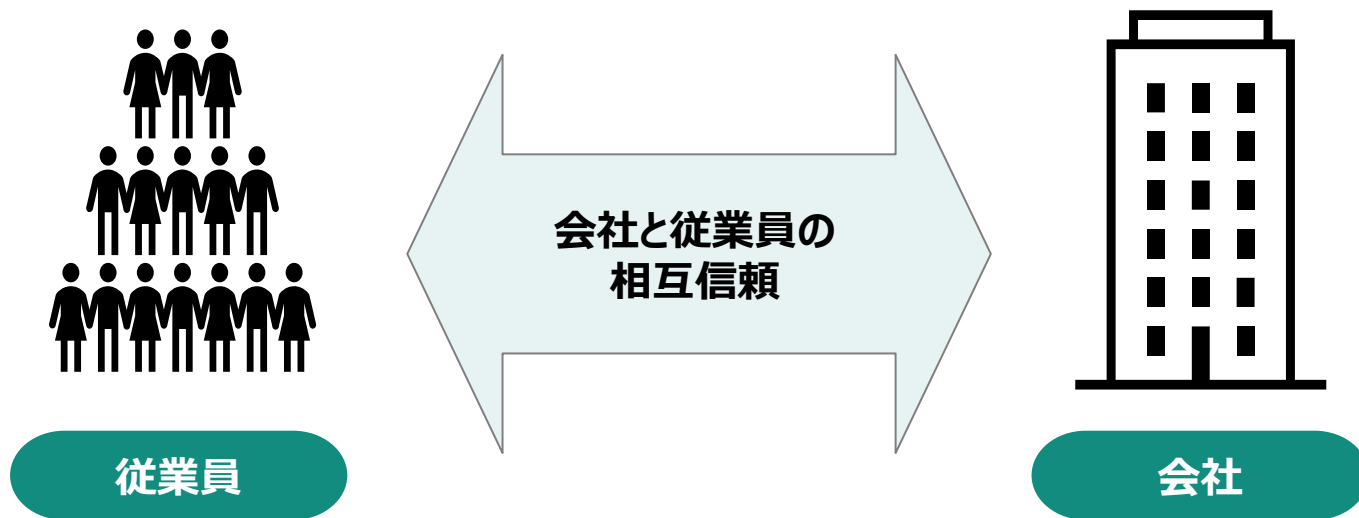
業務プロセスの見直し

「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。

限られた人材の活用 (エンゲージメントの向上)

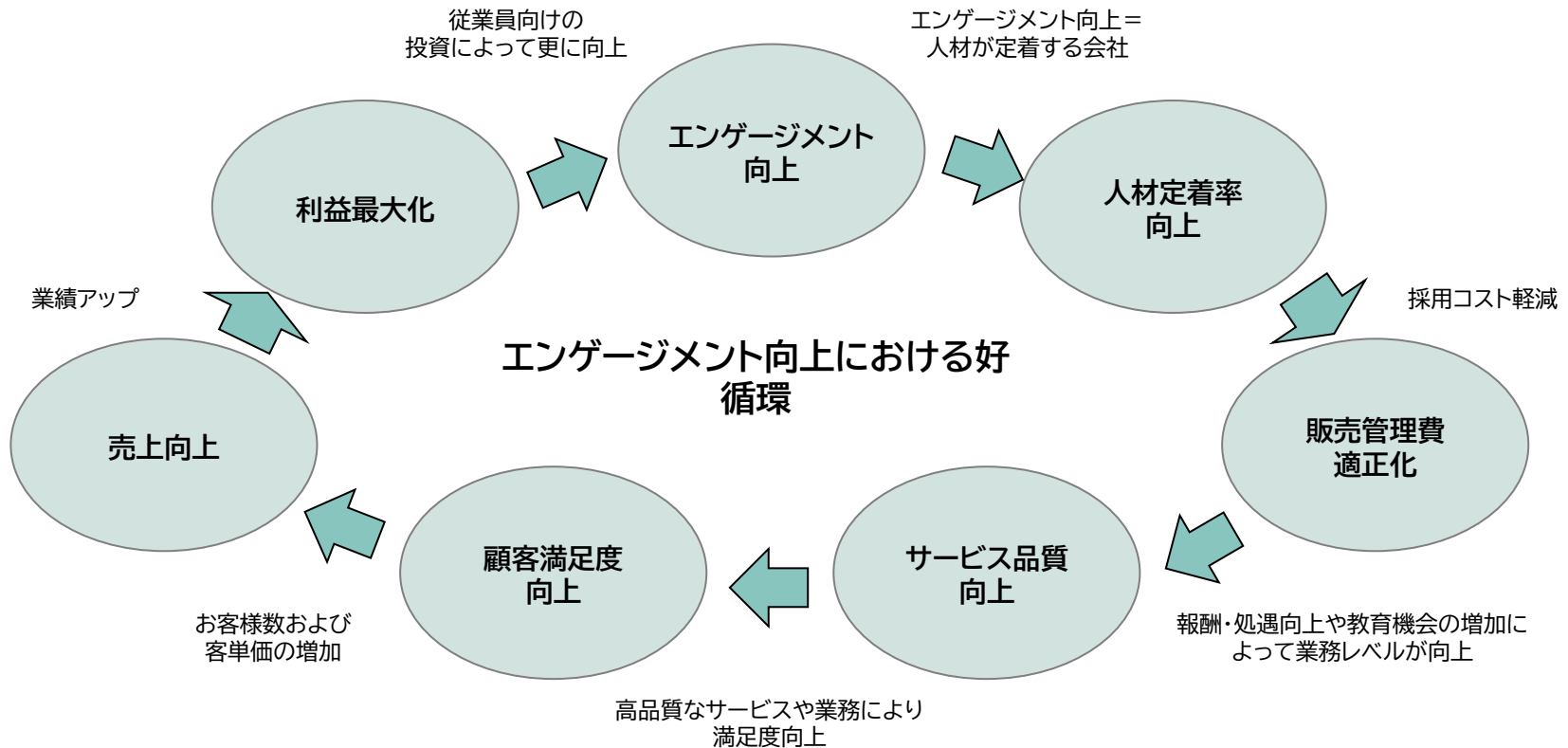
従業員エンゲージメントとは

- 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“共感や誇り”、“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。



エンゲージメント向上により期待できる効果

- 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の進め方

- 従業員エンゲージメント状態の可視化から自走する組織文化をつくるための取り組みを一貫して行うことが重要です。

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

STEP

2

優先課題の特定

批判要因を特定し、優先的に解決すべき課題を特定

STEP

3

土台の整備

安心できる人間関係と制度を整える

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

STEP

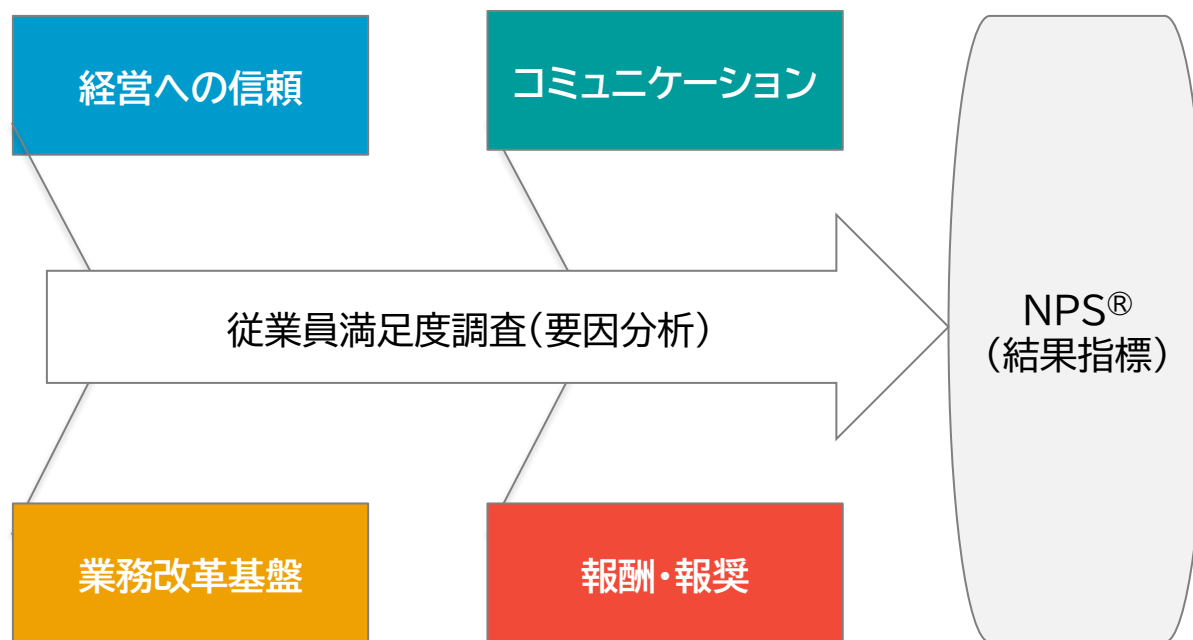
5

継続改善と定点観測

自走する組織文化をつくる

現状把握の考え方

- 本セミナーで紹介する現状把握は、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調査方法”**です。
- まず、結果指標として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”**という数値で把握します。
- そのうえで、要因分析として、**“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”**の観点から従業員満足度の状況を確認し、結果指標に影響を与えている要因を分析します。



結果指標 : NPS®とは

- NPS® (Net Promoter Score®) は、従業員が会社をどのように評価しているかの結果指標です。
- 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ており、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



要因分析 : 満足度調査とは

- 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。
- 4つの変数を12のカテゴリに細分化し、“**設問数は26問に集約すること**”で、結果指標の影響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。

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つながっているか

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（懇親会等）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 ✓ マニュアル等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・交通費等、日常生活費の補助制度が整っているか ✓ 休暇や育児制度等、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

【参考】エンゲージメント調査方法

- 観光庁HPにて本事業で使用したアンケート設問およびアンケート結果の集計フォーマットを公開しておりますので、是非ご活用ください。

【参考】従業員エンゲージメント調査方法.xlsx

アンケート設問

観光庁HPにて公開しているアンケート設問を基に、印刷またはWebアンケートツール等を活用して、部署等の基礎情報、NPS®、満足度に関する調査を行います。

設問番号	設問内容	部署1	部署2	部署3	部署4	5	6	7	8	9	10
1	ご自身の所属している部署で最も心強い部署を一つ選択してください。 (※所属がない場合は任意で任意の部署を選択してください)										
2	ご自身の属する部署年数 (休職期間等が長ければその期間を除く) 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					
3	ご自身の雇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						
4	「親しい人がいる会社で働くことを選択しているとしたら、その人との会社を比較したいですか？」 ※その人の年齢に性別が、勤務地や働き方の条件が合う前提でお答えください。 ※個人的な親しさは、会社・職場として比較してください。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	上記の点数を3けた埋め合わせください。(記述式)										
6	あなたの会社では、経営理念が社員の行動指針となっている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	あなたの会社では、経営理念が社内に共有されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	あなたの会社では、経営理念が現場で実行されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	あなたの会社では、経営理念が顧客に伝わる。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	あなたの会社では、経営理念が顧客に響いている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	あなたの会社では、会社全体の方向性が明確である。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	あなたは、自分の仕事にやりがいを感じる。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	あなたは、自分の仕事に誇りを感じる。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31	あなたの会社では、顧客のニーズや要望が的確に把握されている。	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

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。

③分析範囲 (%) の指定
ここに数値を入力します
※入力した割合の分だけ、集計値が高い回答者が選ばれ、その人たちの

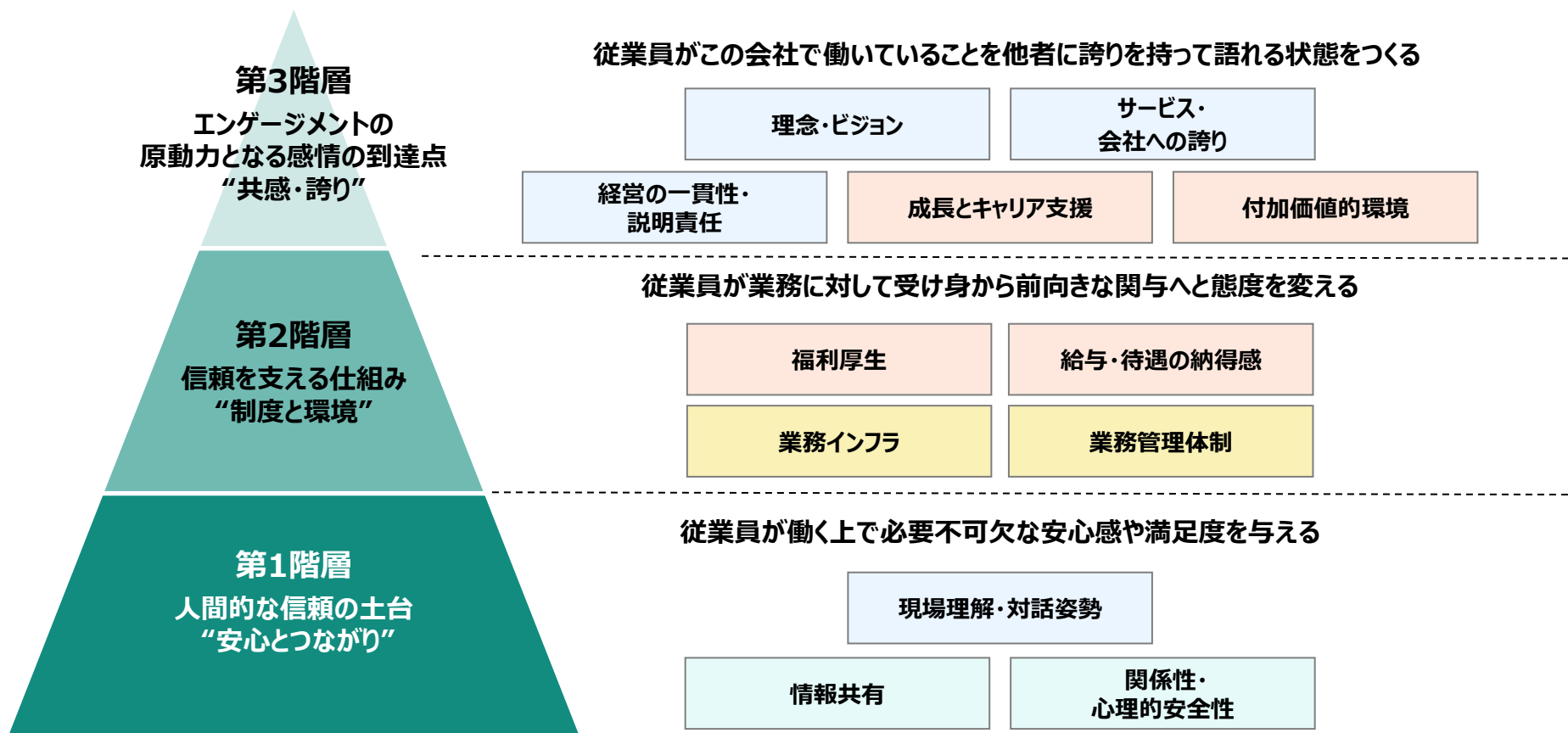
④部署名の変更
部署1~4を自動設定のアンケート時に選択した部署名に変更し

①データの貼り付け
「全体、回答」シートにあるA列~AF列のデータ (2行目以降すべて) をコピーし、この黄色のセルに貼り付けてください

②値び替える
G38セルのフィルター (▼) をクリックして「降順」を選びます
※これで集計値が高い順にデータが並びます

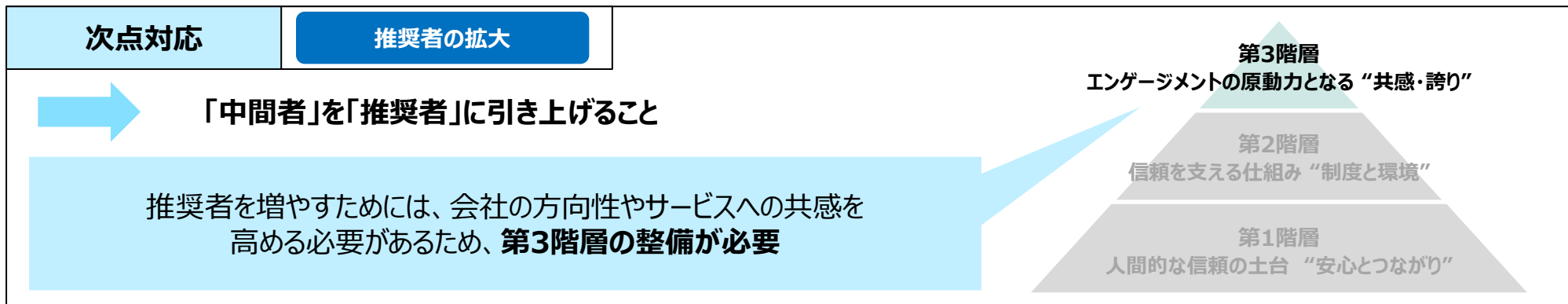
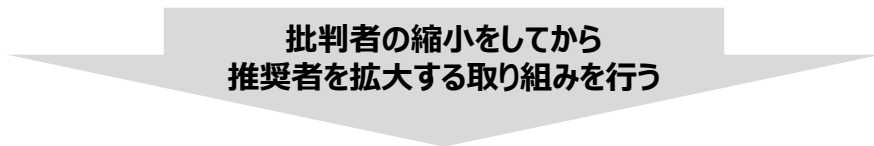
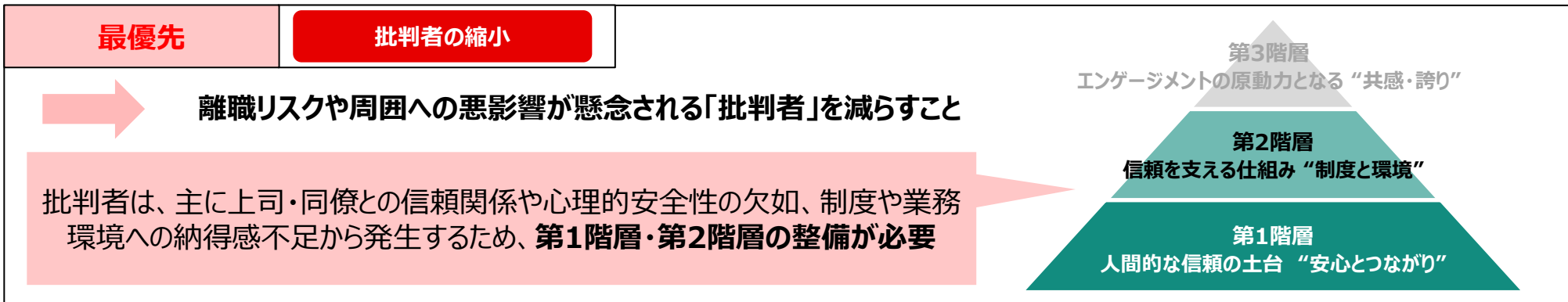
エンゲージメントの構造

- 細分化した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。その順序をエンゲージメントの構造として、3つの階層に整理しています。
- まず、“**信頼の土台である第1階層**”や“**信頼を支える仕組みである第2階層**”を整備し、その後エンゲージメントの原動力となる“**共感や誇りが生まれる第3階層**”に取り組みます。



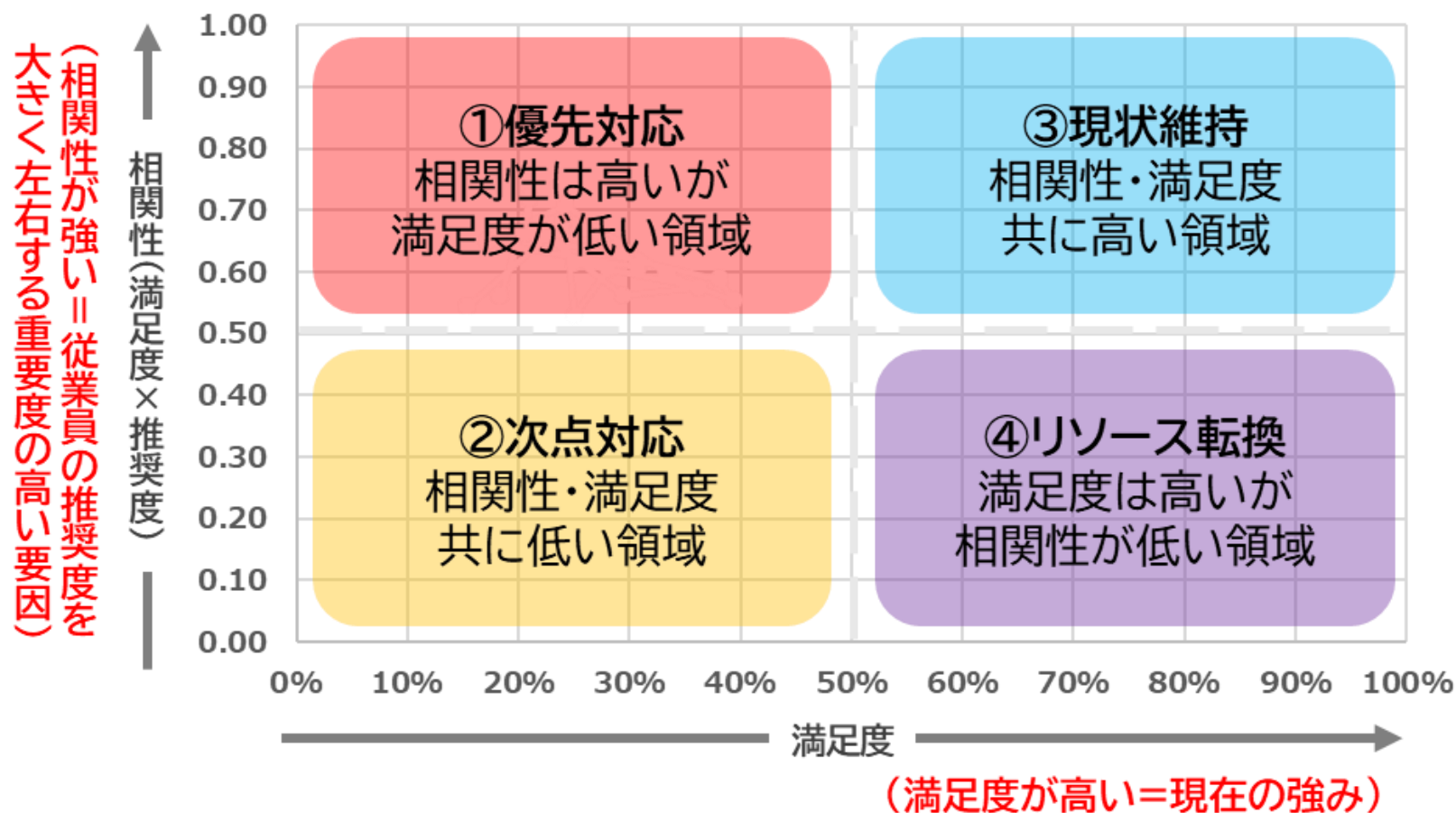
優先的に取り組むべき階層の考え方

- STEP1の現状把握で批判者が多かった組織は、まず第1階層・第2階層の土台や仕組みから整備します。一方で、中立者が多かった組織は、第3階層の共感や誇りの醸成に取り組めます。



優先課題の考え方

- 結果指標のNPS®（各従業員の推奨度スコア：0～10点）と要因分析の従業員満足度調査（26設問ごとの満足度スコア）の結果を用い、縦軸を“**結果指標と要因分析の相関性**”、横軸を“**従業員満足度**”とした4象限に分類します。



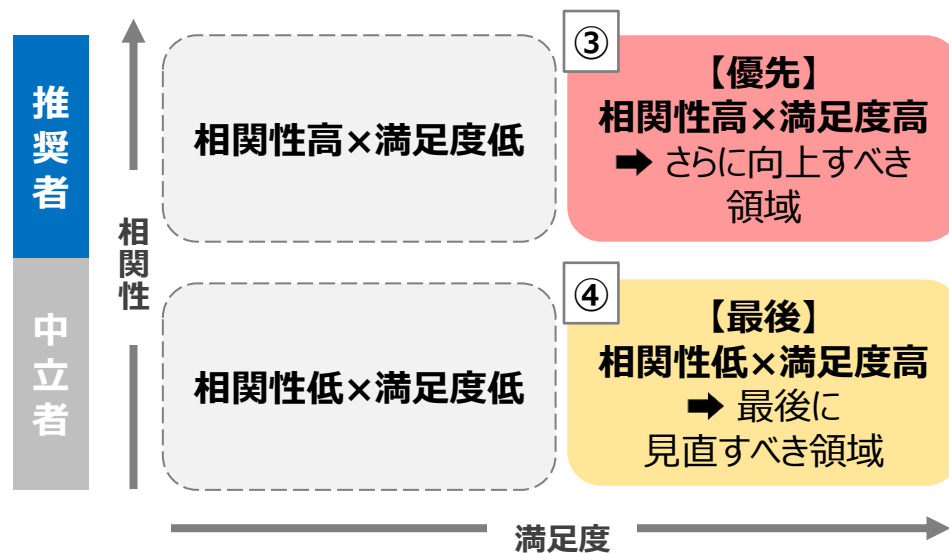
組織状態別の優先課題の考え方

- 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。

批判者の縮小に向けた進め方（土台の整備）



推奨者の拡大に向けた進め方（共感と誇りの醸成）



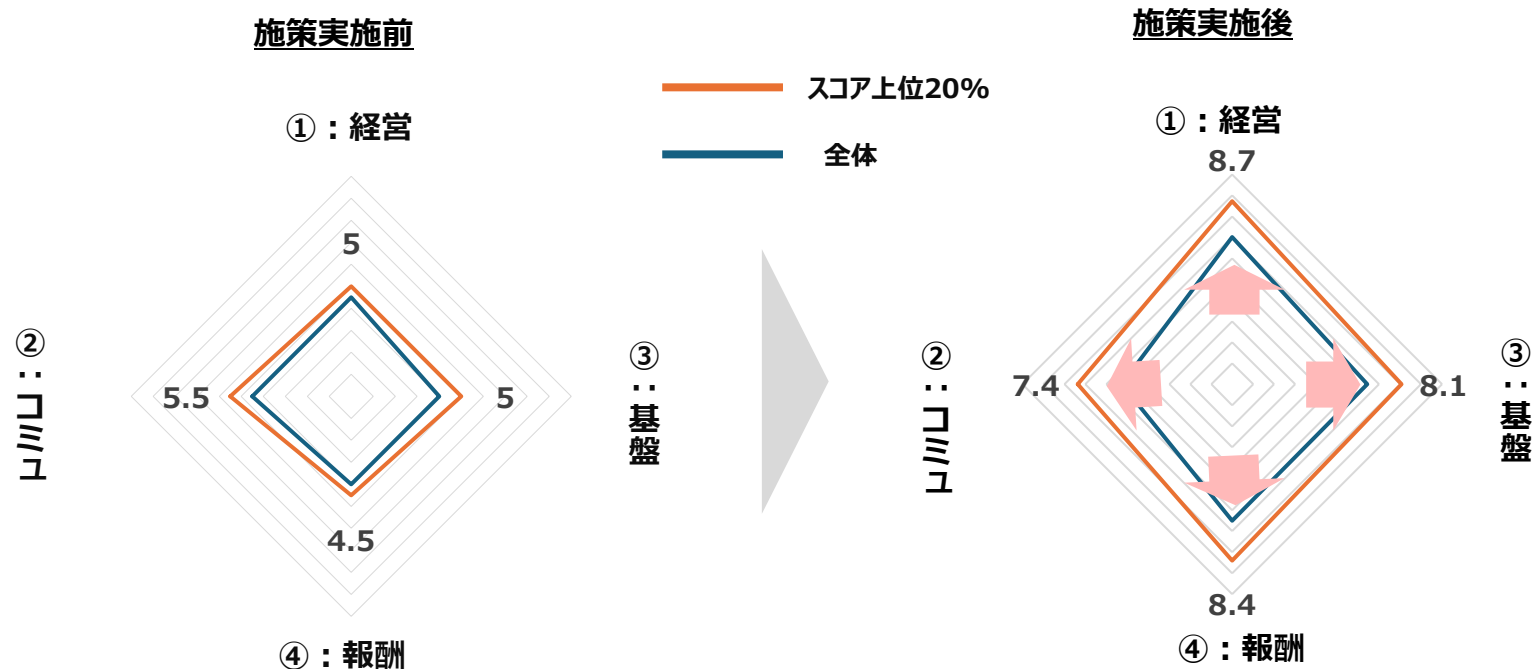
土台の整備・共感と誇りの醸成の進め方

- 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原因を深掘りし、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。
- 表面的な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

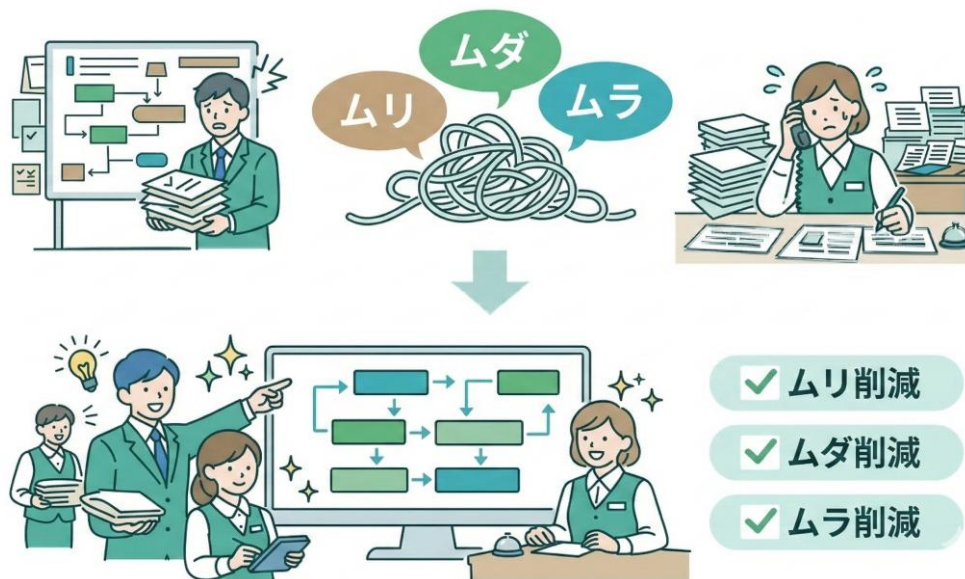
- 施策の実行後は、**“その効果を確認し、継続的に改善を行っていくこと”**が重要です。
- 具体的には、一定の期間ごとにNPS®や設問カテゴリ別の満足度を確認し、従業員のエンゲージメントや意識の変化を可視化します。数値の変化を見ることで、実施した施策がどのような影響を与えているのかを把握するとともに、新たに生じている課題や改善余地を整理します。そのうえで、結果を踏まえた振り返りを行い、必要に応じて施策の見直しや追加を検討します。



業務プロセスの見直し

業務プロセスの見直しを行う目的

- 業務プロセスの見直しは、**“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。
- 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等により、**“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、業務のムリ・ムダ・ムラを減らし、限られた人材で安定したサービスを提供し続けることができます。



業務プロセスの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。その中でも、本セミナーでは“**運営業務の見直し**”に焦点を当てています。
- 業務プロセスの見直しを従業員と共に進めることで、“**現場の納得感と主体性を高める**”ことができます。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できます。

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**
- バックオフィス等、**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、料飲等、**顧客価値への影響が直接的**

業務改革の進め方

- 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。
- そのためには、個別の業務を場当たりの見直しではなく、**“現状把握 → 方向性判断 → 業務改革 → 検証と継続的改善”**というプロセスで進めることが重要です。

STEP

1

現状把握

施設や組織での実施業務を整理し、業務の全体像を把握

STEP

2

業務改革の方向性の判断

顧客価値への貢献度と改善余地の観点から方向性を判断

STEP

3

業務改革の実施

業務改善の実施、効率化が必要な業務は方法を検討

STEP

4

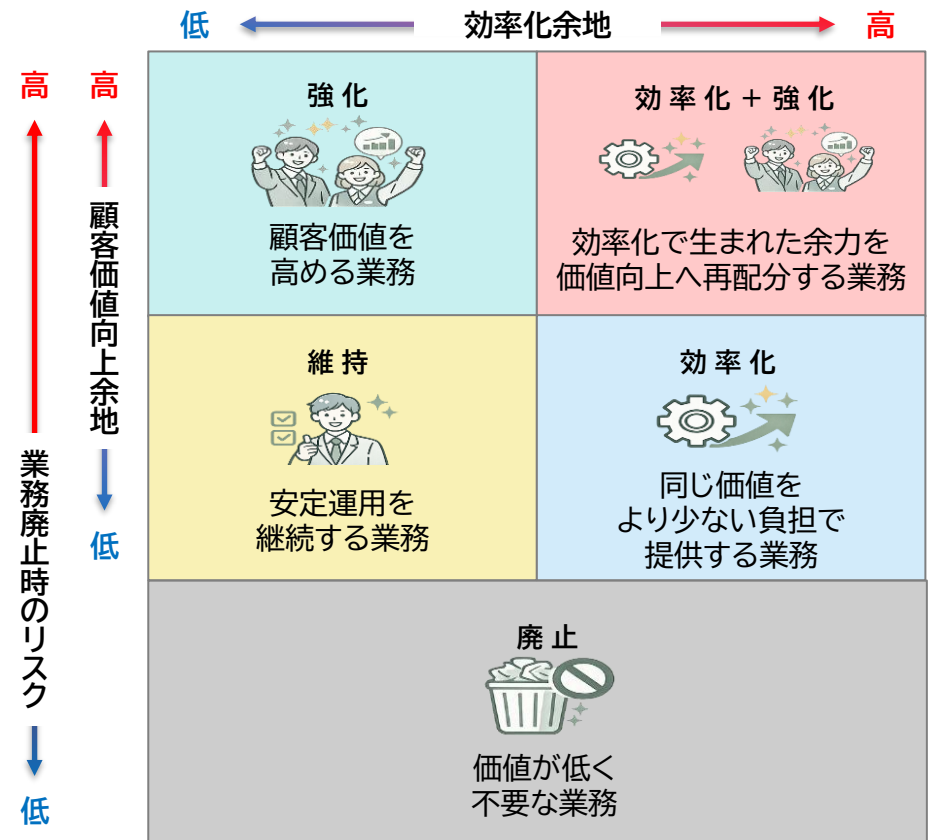
効果の検証と継続的改善

顧客満足度や従業員負担の効果検証と継続的な改善

業務プロセスの見直しの考え方

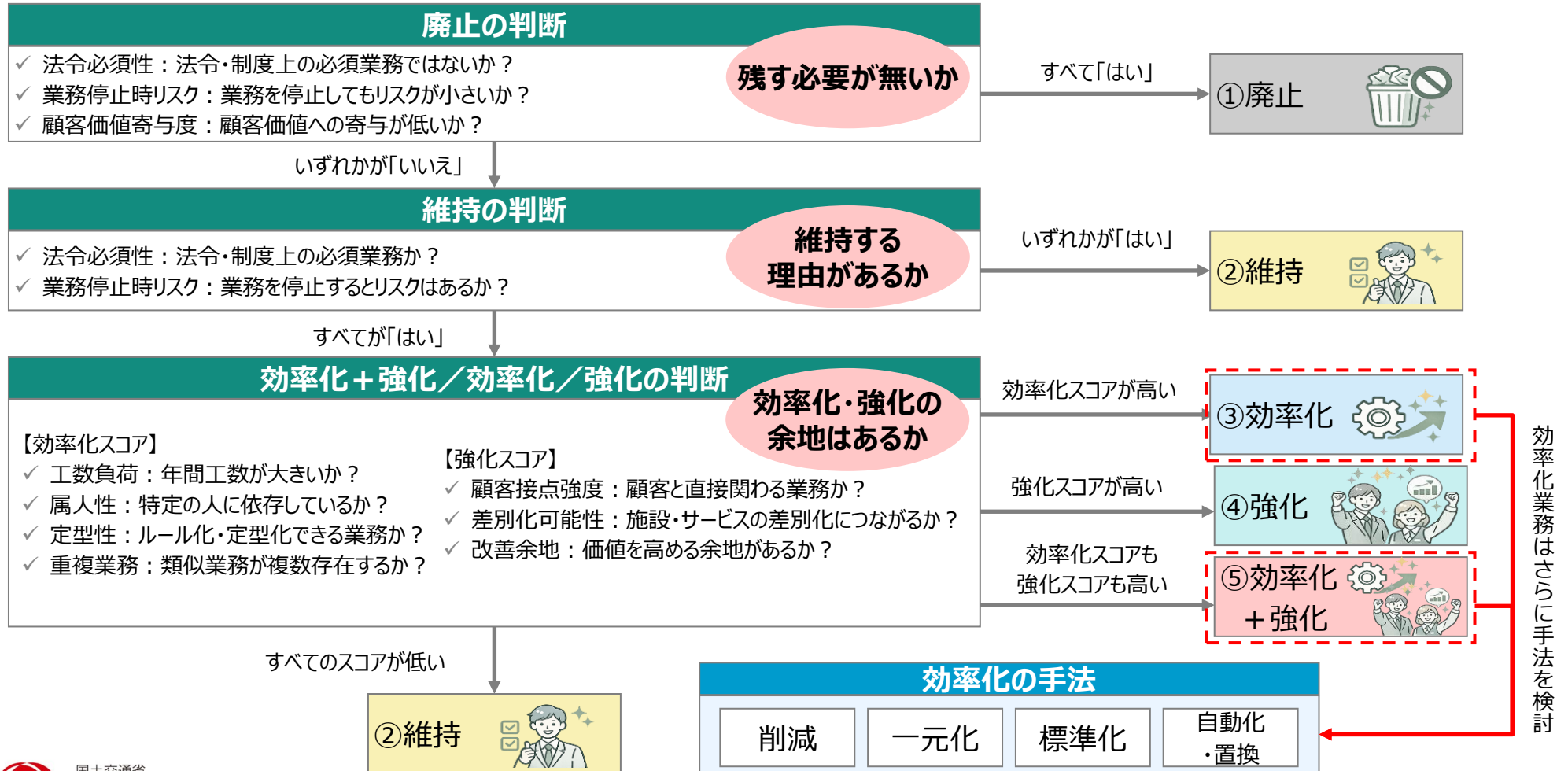
- 業務プロセスの見直しは、単に業務を減らすことを目的とするものではありません。重要なのは、顧客価値を軸に業務を整理し、限られた人的資源をより価値の高い業務へ再配分することです。
- 業務を“**顧客価値への寄与**”と“**改善余地**”の観点から整理し、方向性を以下の5つに分類します。

 廃止	顧客価値への寄与が低く、目的が不明確な業務
 維持	顧客価値を一定支える、運用上の課題が少ない業務
 効率化	顧客価値には寄与するが、工数負担が大きい業務
 強化	業務の質を高め、顧客価値向上につながる業務
 効率化 + 強化	効率化で生まれた余力を顧客価値を向上できる業務



業務プロセスの見直しの判断フロー

- 業務の分類は、「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→②維持」の順で判断します。※安全性・重要性を優先するため、廃止と維持を最初に判断します。



効率化の手法

- 業務の効率化は、単にITツールを導入することではなく、**“業務そのものを見直すこと”**から始まります。それは、不要な業務があるままIT化を進めると、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”**の順に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。

①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です。

②一元化：分散している業務・情報の統合

・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、分散業務や情報をできるだけ一つに統合します。同じ内容を複数の場所で管理している場合、入力の手間や情報の不整合が発生する原因にもなるためです。

③標準化：手順・ルールの一貫

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、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。

④自動化・置換：IT化、ツール化、外注化

・削減・一元化・標準化を行わないままIT化を進めると、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。

本日本話すること

1. 開会挨拶

2. 従業員エンゲージメント向上と業務改革の関係性と進め方

3. 事例紹介

4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります

5. おわりに



事例紹介

- 本セミナーでは、批判者の縮小に向けて優先的に取り組むべきである、第1階層・第2階層における取り組み事例を中心に、2施設の取り組み事例を紹介いたします。
- 手引きでは、その他多くの事例を紹介していますので、参考にしてください。

施設名	エンゲージメントの事例	4変数	カテゴリ	階層	業務改革の事例
別邸 すいかずら (以降：すいかずら)	情報共有の仕組み構築	② コミュニケーション	情報共有	第1階層	購買業務フローの見直しと 発注依頼の電子化・可視化
益子館 里山リゾートホテル (以降：益子館)	人事制度の策定	④ 報酬・報奨	給与・待遇の納得感	第2階層	顧客体験を軸とした部署連携 (施設全体の顧客体験の設計による付帯売上強化)

【すいかずら】事例の全体像

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



エンゲージメント

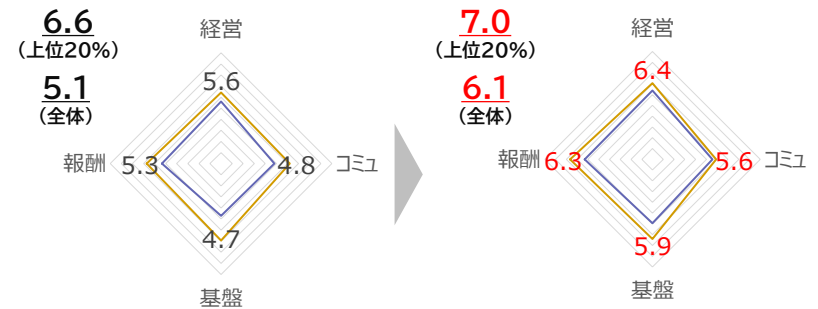
課題

部門ごとに情報共有ツールは導入されていたものの、「**誰が・どこで・何を発信するか**」という運用ルールが曖昧で、重要事項の伝達や確認方法が統一されていなかった。

取り組み内容

情報の種類ごとに **発信者・発信場所を明確化**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に見直した。
あわせて、**情報を重要度別に整理**し、従業員が必要な情報を確認できる仕組みを整備した。

エンゲージメントスコアの変化



情報共有ルールの整理により、部門間の認識のずれや不安が減少し、情報共有に対する納得感が高まった。

情報共有が整理され、業務が円滑になったことで、新しい業務フローへの抵抗感も弱まり、**業務改革を推進する土壌ができた。**

業務改革

改善余地

購買業務は依頼がある都度対応をしており、発注・納品状況も共有・可視化されていなかった。
そのため、**発注漏れのリスク等、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いた。**

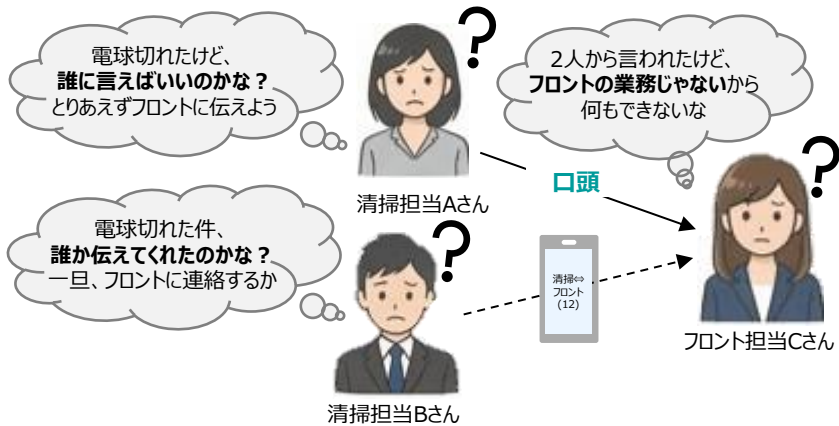
取り組み内容

発注日を固定化し、申請方法を書面から**電子化**。
あわせて発注・納品状況の一覧化と未発注理由を明示する仕組みを構築。さらに、進捗状況を**定期的に自動共有**することで、発注状況の透明性が向上し、**発注漏れの防止と業務の効率化**を実現した。

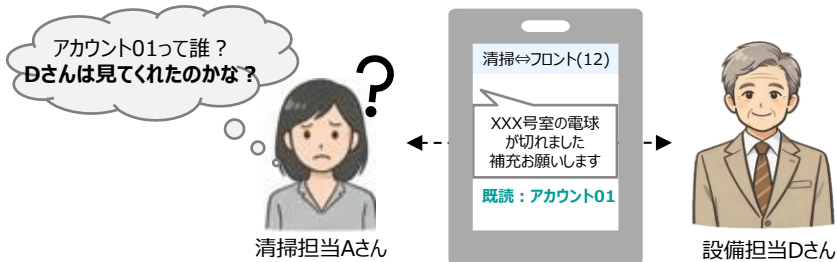
【すいかずら】エンゲージメント向上施策_情報共有

課題

①情報発信方法が属人的で情報連携ミスが発生
誰が誰に何の情報を伝えたのか／伝えていないのか不明



②アカウント管理体制が未整備・確認習慣の欠如情報で連携ミスが発生
誰がどのアカウントを使用しているかが不明、共有ツールを確認する人が限定的

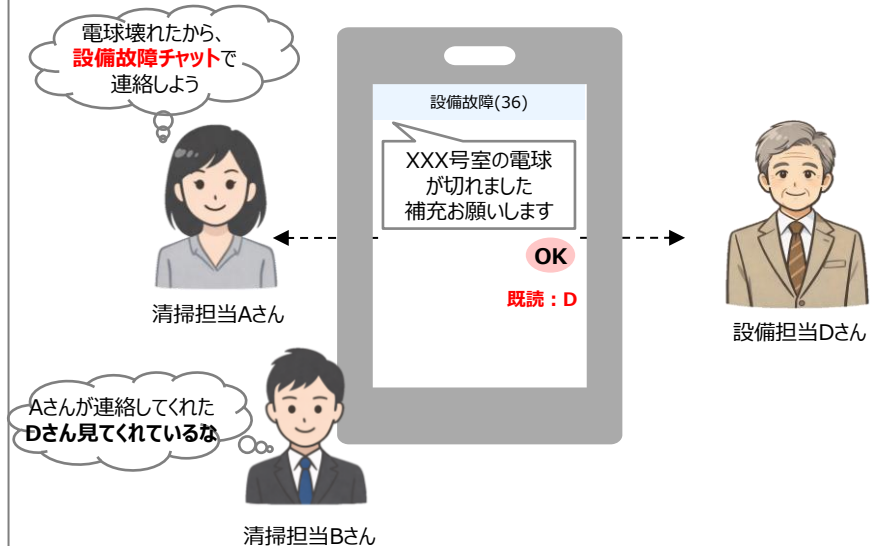


取り組み内容

円滑かつ透明性の高い情報共有が実現し、情報連携ミスが減少
何をどこで伝えればよいかを迷うことなく、発信
当事者間だけでなく、第三者も状況を把握できる

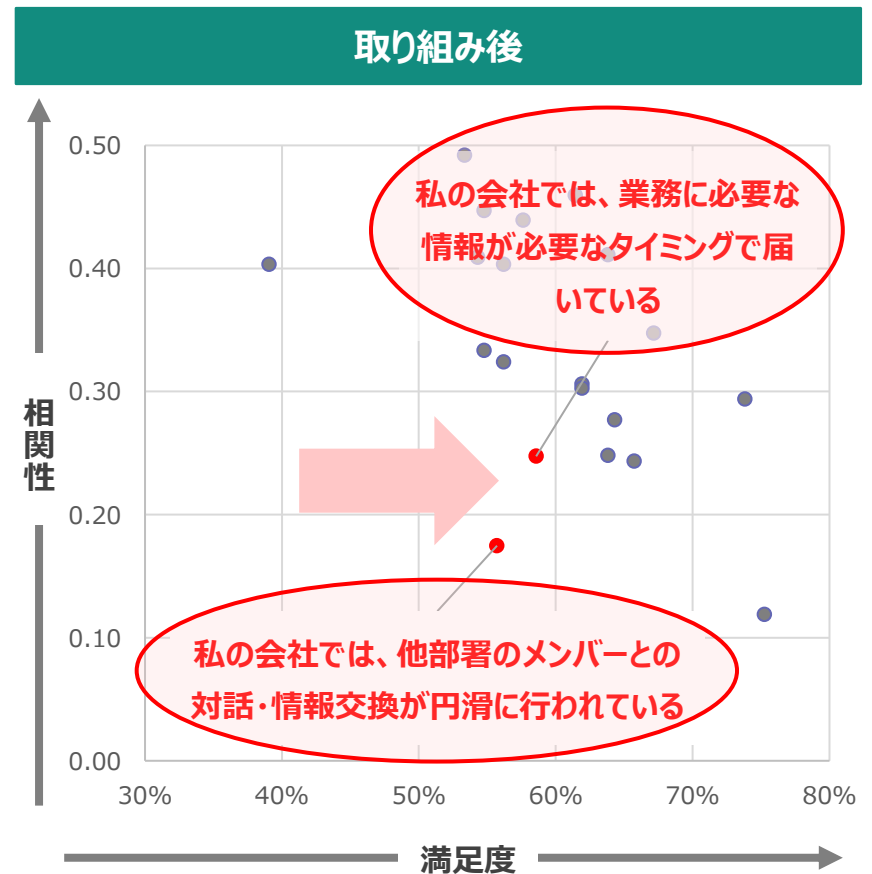
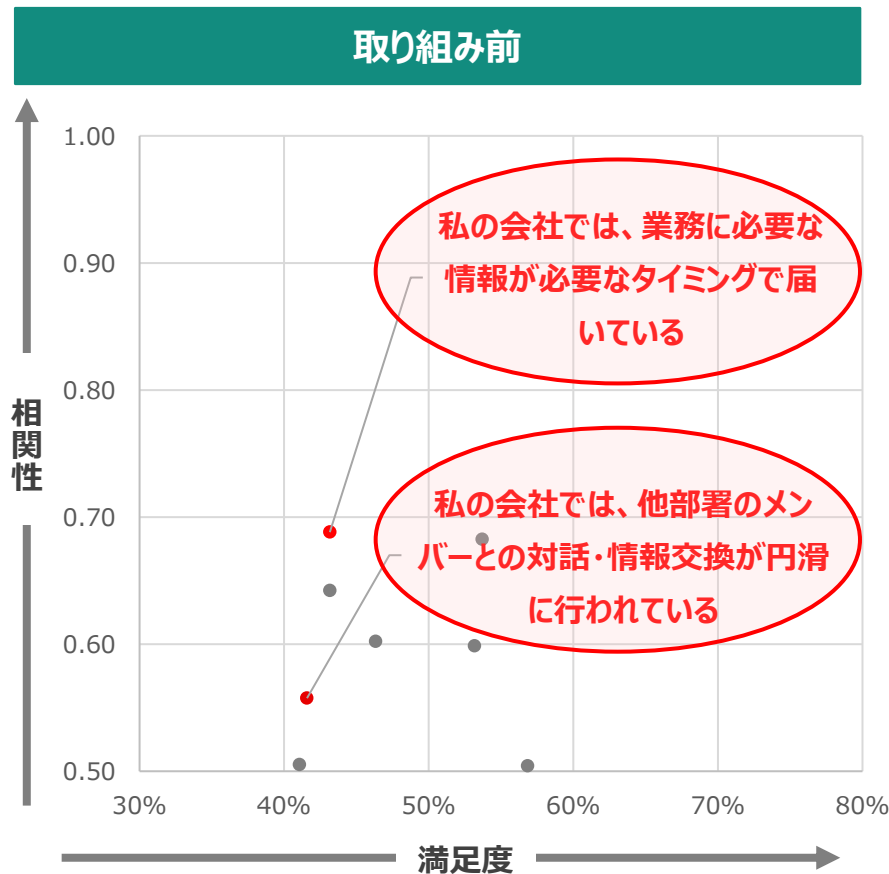
情報種類ごとの連携方法の明確化
当日のお客様情報、購買業務等、情
報を優先度・緊急度等で分類し、
各項目でチャットを作成・共有

アカウント所有者整理と確認の徹底
アカウント所有者を個人名で管理
情報確認・依頼事項への対応の徹底



【すいかずら】 相関性×満足度の変化

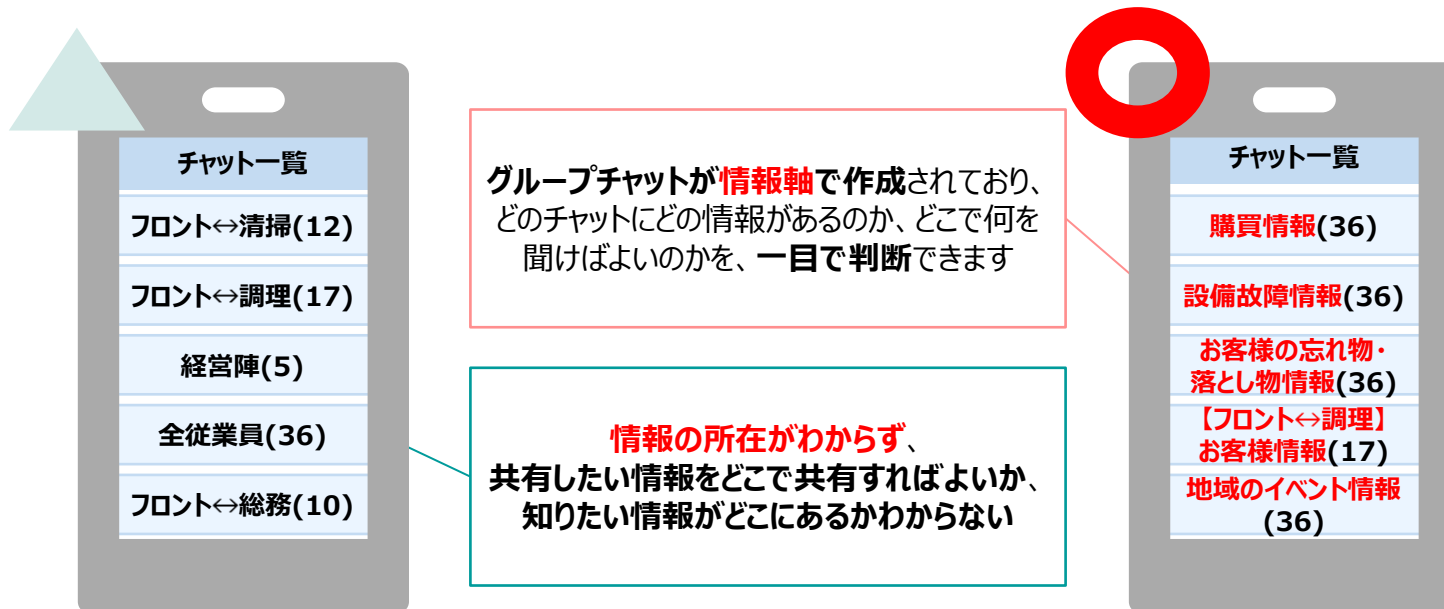
- 情報共有ツールの運用ルールを整備し、情報の連携・確認の徹底を行った結果、対象の項目において、それぞれ以下のように数値の変化が見られた。
 - ✓ 部署間での情報の流れが円滑であるか：42% → 56%
 - ✓ 業務に必要な情報が必要なタイミングで届いているか：43% → 59%



【すいかずら】エンゲージメント施策の示唆

情報共有における他施設へのポイント

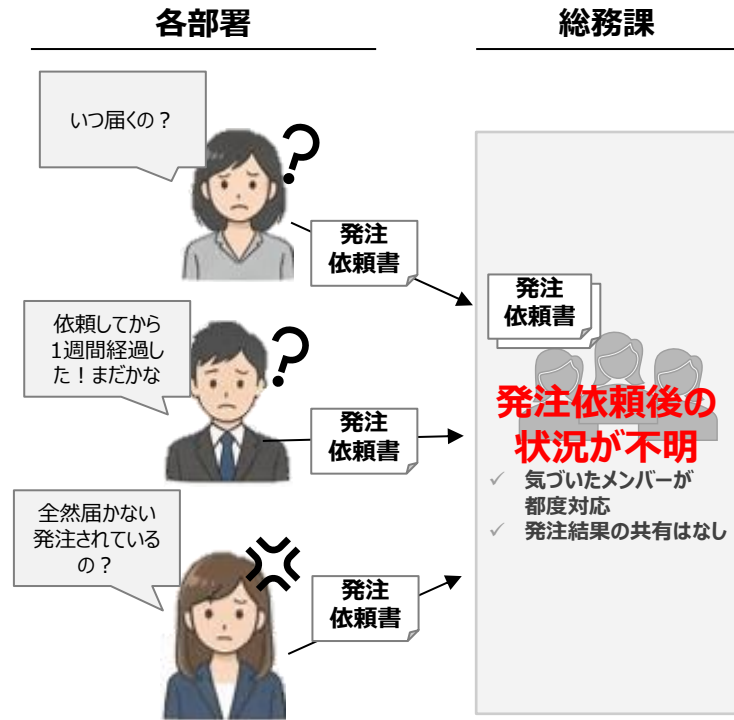
- **“情報の管理場所を統一・限定”し、管理場所を明確化することが重要**
 - ✓ 必要なときに必要な情報へすぐアクセスできないことが、不満や業務停滞の原因となる
 - ✓ 「どこを見れば何が分かるのか」を明確にし、その場所に必ず情報が残る運用を整備します



【すいかずら】業務改革_購買業務の見直しと発注依頼の電子化・可視化

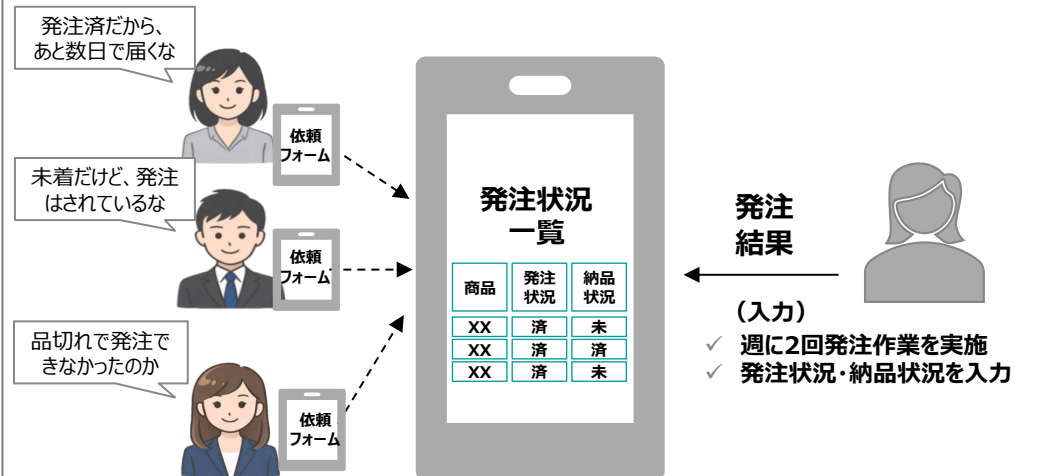
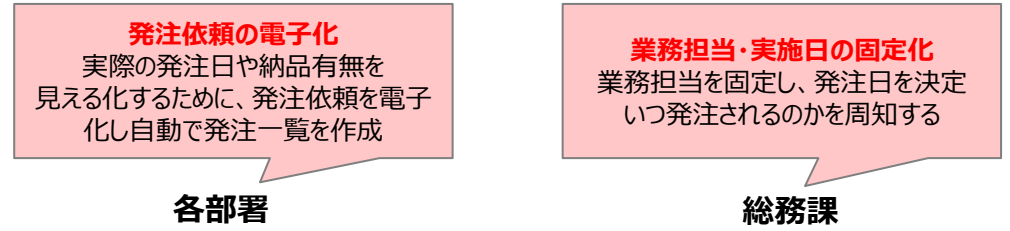
改善余地

業務が属人的であり、発注依頼後の状況が不透明
 発注担当者が未固定で、各部署からの発注依頼書に気づいたメンバーが都度対応しており、依頼部署が発注状況を把握できていなかった



取り組み後

発注状況が可視化され、従業員のいつ届くかわからないといった不満が解消
 各部署からの依頼に対し、発注状況が可視化
 未発注の場合も、一覧の備考欄に理由が記載されているため納得感を得ることができる



【すいかずら】業務改革の示唆

業務の自動化における他施設へのポイント

- **“何が起きているか”と“その原因”を正しく把握することが最重要**
 - ✓ いきなりデジタル化すればいいわけではありません。業務自体のあるべきを整理したうえで、どのようにITを活用できるのか？を考えることが重要です。
- **現場への落とし込みには、“メリットを伝えること”が必要**
 - ✓ デジタル化の初期には、慣れない作業という新しい負担が現場にかかります。
 - ✓ その作業をすることで得られる現場の具体的なメリットを具体的に提示することが重要です。

問題発生

総務の購買業務が遅れがち...



原因の明確化と解決策の検討

原因

何を買うべきかを知る人が限定的で、担当者が不在の場合は購入できず、遅れる

月に一度しか発生しないため、つい購入を忘れ、遅れる

採用

紙や口頭による依頼のため、本人以外に発注状況が見えず、同様の依頼が多い。担当者に確認をしていると購入が遅れる

解決策

在庫管理表を作成して買うべきものをみんなが分かるようにしましょう！

自動リマインドできる仕組みを考えよう！

発注を電子化し、発注状況を誰でも見れるようにして、二重発注を防ごう！

現場への協力要請

みなさん、これから発注業務をデジタル化します。専用の入力フォームを使って依頼してください。**発注状況がリアルタイムで一覧表に反映されるため、二重発注がなくなり、確認の手間が減る分、これまでよりも早く品物が届くようになります！！**



【益子館】事例の全体像

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



エンゲージメント

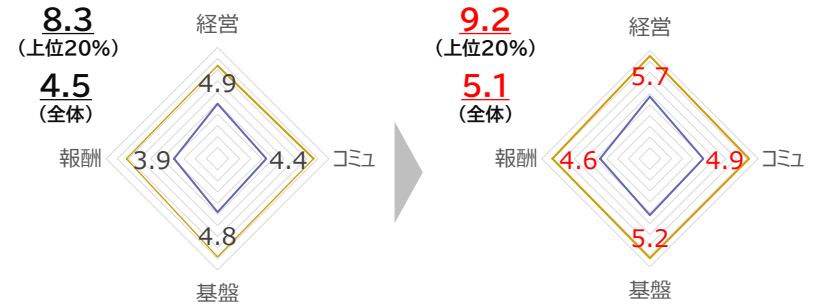
課題

部署が細分化されているため、従業員のブランド理解にばらつきがあり、**与えられた業務を遂行する意識に留まり、顧客価値を起点とした行動が十分に浸透していなかった。**

取り組み内容

3C分析を基にブランドコンセプトを明確化し、経営理念をMVVとして**顧客価値を具体的に整理。**行動指針と評価制度を連動させ、**評価・等級・報酬制度の人事制度を構築した。**

エンゲージメントスコアの変化



目指す顧客価値が明確になり、評価制度と連動したことで**従業員の理解と行動の方向性が統一された。**

ブランドコンセプトの共有により従業員の理解と主体性が高まり、**部署間連携による顧客体験設計等の業務改革を推進することができた**

業務改革

改善余地

作業単位で部署が細分化されていたため、各部署ごとの接客・サービス品質は高かったものの、**部署間のコミュニケーションは業務連絡が中心であり、顧客価値の観点での連携は十分ではなかった。**

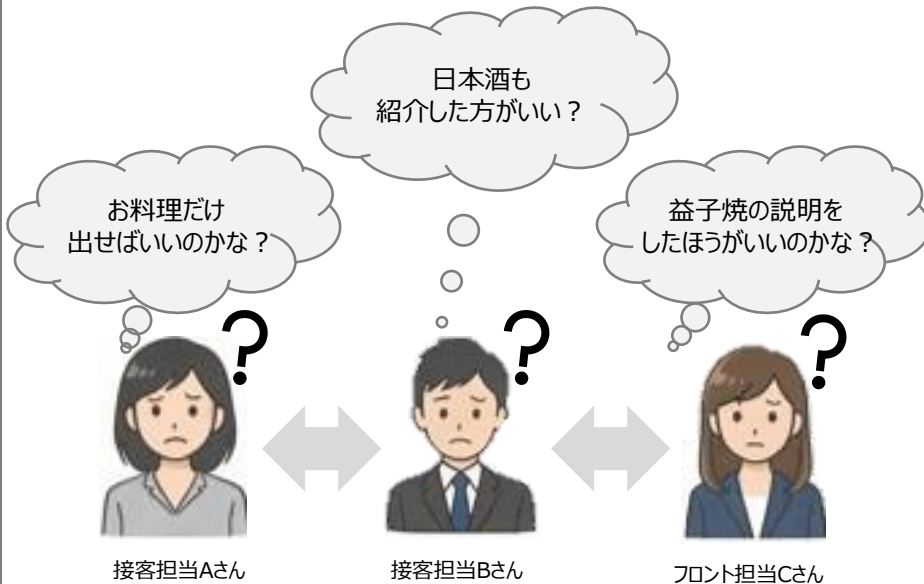
取り組み内容

チェックインから館内導線、入浴、食事までの**顧客体験を一連の流れとして設計**し、益子焼や日本酒等地域文化を活用したサービスを各部署が連携して提供することで、館内体験の一体感を高め、付帯売上の強化につなげた。

【益子館】エンゲージメント向上施策_給与・待遇

課題

①ブランドコンセプトの理解が部署ごとに異なり、行動が統一されていない
理念やブランドは存在していたが、従業員の理解や解釈にばらつきがあった
接客や提案が個人判断になりサービスの一貫性が生まれにくい状態だった



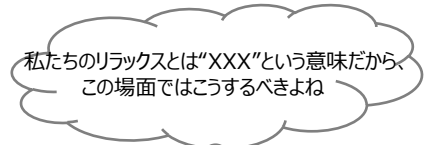
取り組み内容

ブランドコンセプトを具体的な行動指針として整理

3C分析によりターゲットとポジションを整理
益子館として提供する価値を明確化することで、従業員共通の言語として定義

価値の具体化

100人が見ても1通りの理解となるような言葉で機能価値・心理価値を言語化



接客担当Aさん

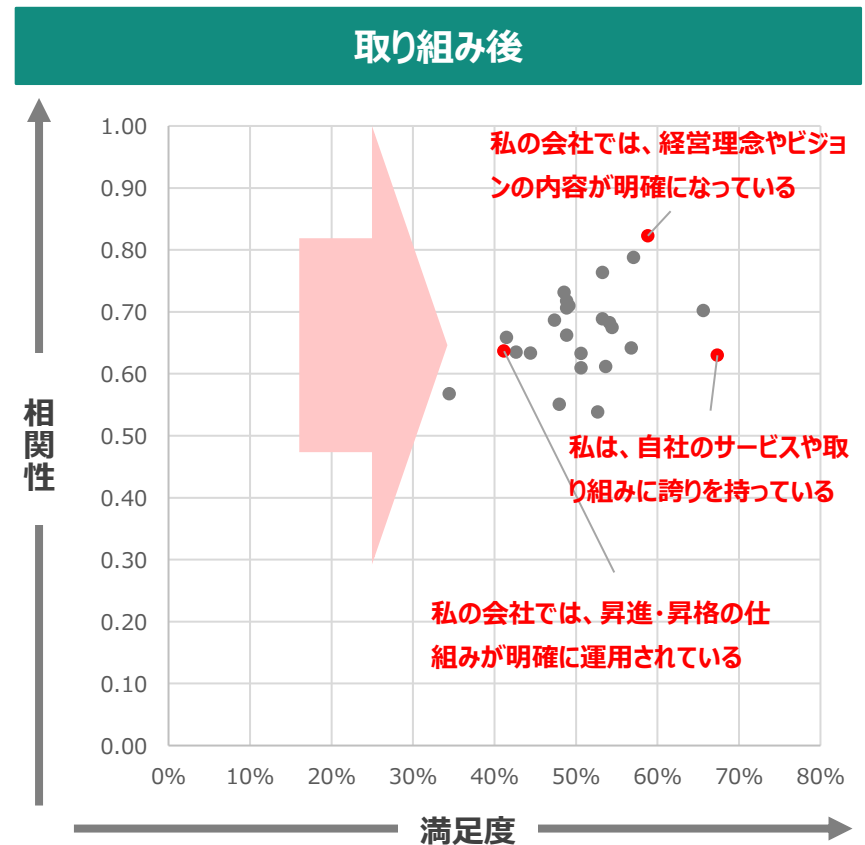
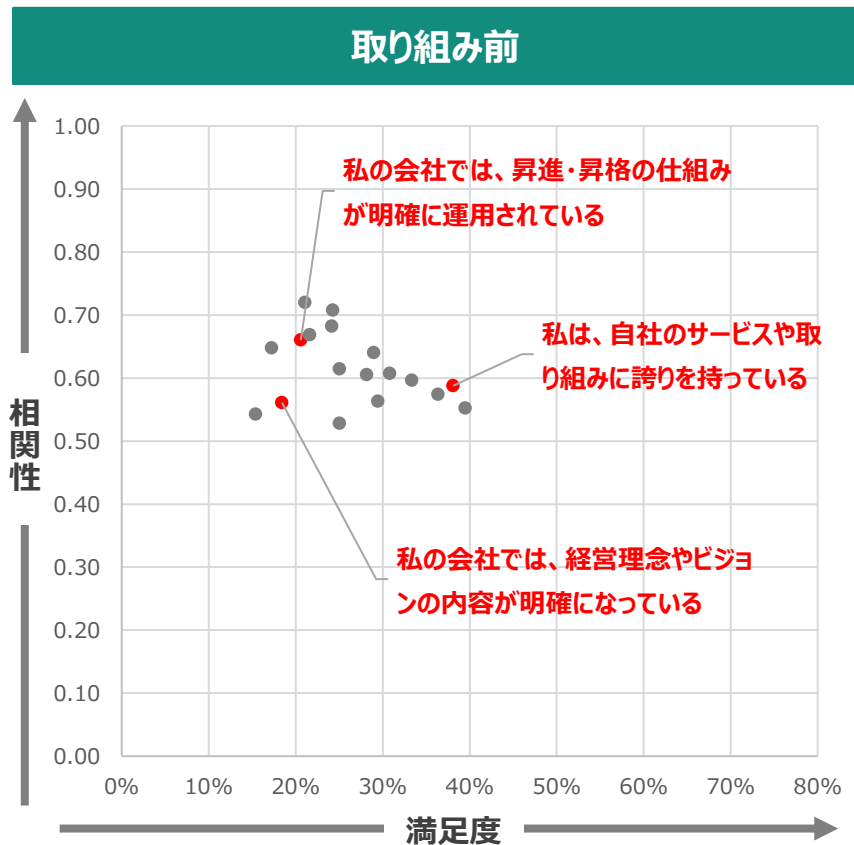
行動指針と評価制度を連動させ、人事制度を構築

行動指針を評価項目として設定
等級別の評価・報酬制度を整備

等級	ランク定義
4等級	XXスキルを満たしており、XXを実施していること
3等級	XXスキルを満たしており、XXを実施していること
2等級	XXスキルを満たしており、XXを実施していること
1等級	XXスキルを満たしており、XXを実施していること

【益子館】 相関性×満足度の変化

- ブランドコンセプトを整理し、経営理念やビジョンとして具体化。そして、それらを反映した人事制度の整備を行った結果、対象の項目において、数値の変化が見られた。
 - ✓ 経営理念やビジョンの明確さ：18% → 59%
 - ✓ 昇進・昇給の基準や評価プロセスの明確さ：21% → 41%
 - ✓ 自社のサービスや取り組みへの誇り：38% → 67%



【益子館】エンゲージメント施策の示唆

情報共有における他施設へのポイント

- **ブランドコンセプトを明確化し、“経営理念や評価制度と連動させること”が重要**
 - ✓ 理念やブランドを具体的な行動基準として示すことで、従業員が目指すべき顧客価値を理解しやすくなります。
 - ✓ 評価制度と連動させることで、日々の業務の中でブランドを体現する行動が促進されます。
 - ✓ 共通言語を整理し解釈のばらつきを防ぐことで、組織全体で価値の方向性を揃えられます。

MISSION

「心がほだけるおもてなし」を通して、お客様の感性を満たし、私たち自身も共に育ち続ける。
一人ひとりが、誰かの満足を自らの喜びと捉える利他と感謝の心をもとに、“ふだん”の中に息づく美しさを見つめ直す体験をお届けします。
その積み重ねが、お客様・仲間・地域それぞれの幸せが響き合う未来を育んでいきます。

VISION

心に残るぬくもりと信頼で、地域と共に歩み続ける“Only Oneの宿”へ。
お客様にとって「気負わず心を休められる、“また来たい”な場所」
社員にとって「尊重と挑戦が共存する、安心できるチーム」
地域にとって「“益子らしさ”を映す窓として、共に風土を守り、伝える場」

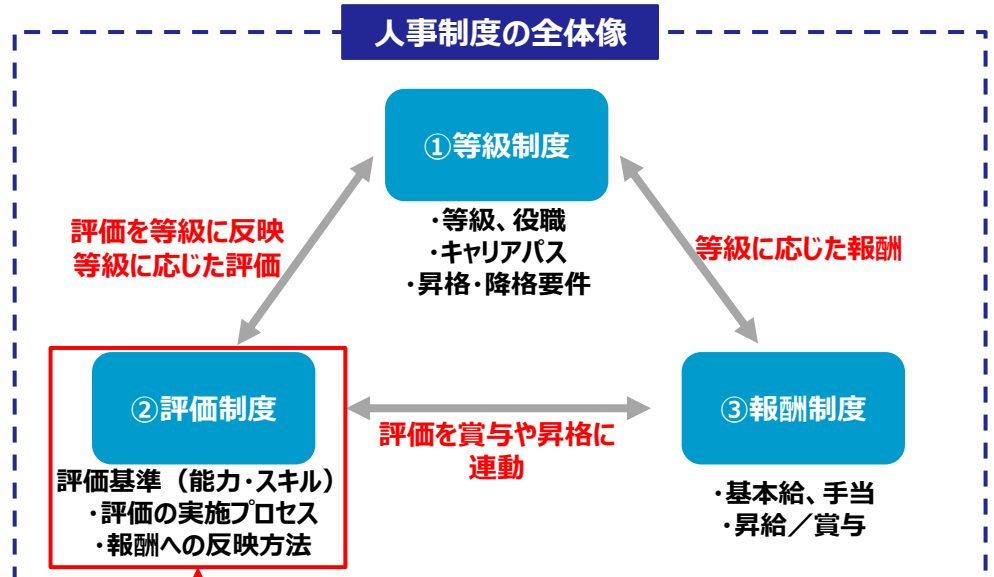
VALUE : 価値観

- 1. 利他の精神と感謝の心**
 - 自分本位でなく、相手を思いやる姿勢。お客様や仲間、地域の存在に「ありがとう」を忘れず、思いやりをもって接する。
- 2. 整えるというおもてなし**
 - 所作・清掃・整理整頓を通じて、自然と安心できる空間をつくる。派手な演出ではなく、さりげない手仕事の積み重ねが、お客様の安らぎをつくる。
- 3. 共に挑み、共に成長する姿勢**
 - お客様のため、仲間と共に挑み続ける。日々の業務や経験を通して、自分自身の感性や技を磨き続ける。
- 4. 地域と文化への敬意**
 - 地域の風土・文化・人の営みに敬意を払い、その魅力をともし守り、未来へ伝えていく仲間であるという意識をもち。

VALUE : 行動指針

- お客様・仲間「ありがとう」を素直に伝え、大切に
- 仲間の思いや立場を尊重し、気づきやサポートを惜しまない
- 「誰かのためにできること」を自ら見つけ、行動する
- 「準備が9割」の意識で、お迎えの前からおもてなしを始める
- 整理・整頓・清掃を通じて、“見えない安心”を提供する
- 所作やふるまいを通じて、和やかな安心と心地よさを届ける
- 小さな気づきを「変化」のきっかけにし、挑戦を恐れない
- 互いの成長を応援し、称え合う関係をつくる
- 「昨日より、少しでもよい自分・宿へ」を意識し続ける
- 地元の食・器・素材・言葉に関心を持ち、魅力を伝える役割を意識する
- 地域の方々とつながりを大切にし、学ぶ姿勢を忘れない
- 地域に息づく「暮らし」や「空気感」そのものを伝える工夫をする

人事制度の全体像

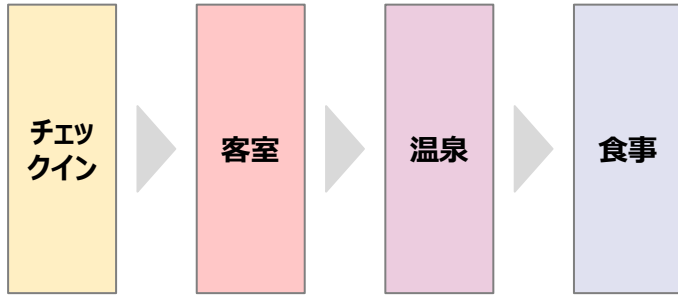


【益子館】業務改革_顧客体験を軸とした部署連携

改善余地

部署単位のサービス提供で顧客体験が分断されていた
各部署の接客品質は高いが、部署間連携は弱かった

それぞれが独立 それぞれが独立 それぞれが独立



まずは、チェックインのことを
考えて業務に当たらないと

折角珍しい日本酒が入ったから
フロントで紹介してくれればなあ



フロント担当Aさん

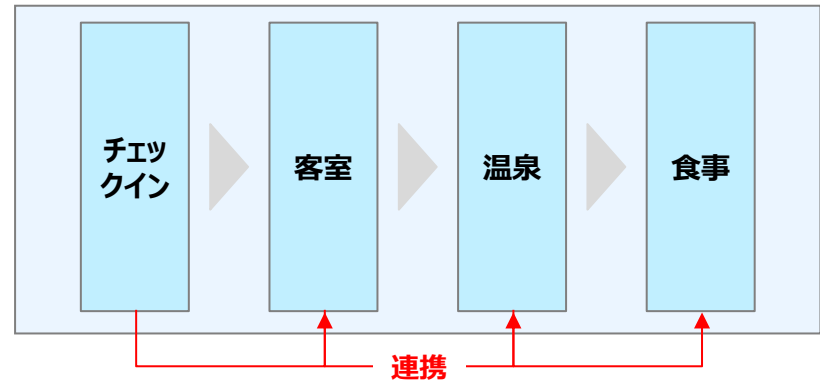


接客担当Bさん

取り組み後

顧客体験を一連の流れとして設計

チェックイン→客室滞在→温泉→食事等を一つの体験として設計し、部署連携でのサービスを提供



渡り廊下に本日のお食事会場と同じ軸薬名の益子焼のぐい飲みが展示されています。



フロント担当Aさん

この軸薬はXXという意味で、是非この日本酒に合わせて見てください。



接客担当Bさん

【益子館】業務改革の示唆

業務の自動化における他施設へのポイント

- 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設計**”を行うことが重要です。
 - ✓ 部署ごとの業務ではなく、チェックインから入浴、食事等顧客体験全体でサービスを設計します。
 - ✓ 部署間で連携した演出や提案を行うことで、館内体験の一体感を高めることができます。
 - ✓ 顧客体験の質を高める取り組み結果として、付帯売上の強化につながります。



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等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。

本日本話すること

1. 開会挨拶
2. 従業員エンゲージメント向上と業務改革の関係性と進め方
3. 事例紹介
- 4. 質疑応答** ※事前募集した質問への回答となります
5. おわりに



事前にいただいたご質問に回答させていただきます。

質疑応答1：人材育成について

- **人材育成の考え方を教えてください**

質疑応答1：人材育成について

- **エンゲージメントと業務改革の観点での人材育成は、
“人を育てること”ではなく“仕事を通じて人が育つ状態をつくること”です。**
- **“業務改革と人材育成を一体で進める”**
 - ✓ 人材育成は研修だけではなく、実践的に育つ仕組みが重要です。
 - ✓ 標準化した業務を明確な役割のもと、改善活動への参加を通じて、社員が日常業務の中で経験を積み、能力を高めていくことです。
- **“エンゲージメントを高める育成を行う”**
 - ✓ 人材育成は単なるスキル向上ではなく、仕事への誇り・貢献意欲・成長実感を高めることが重要です。
 - ✓ そのためには、対話による信頼関係（コミュニケーション・経営への信頼）、役割や期待の明確化（業務基盤）、成長機会の提供とフィードバック・承認（報酬・報奨）を整える必要があります。これにより、社員が「自分の成長が組織の価値向上につながる」と実感できる状態を実現します。

質疑応答2：給従業員満足度について

- **給与以外の従業員満足度の向上施策を教えてください**

質疑応答2：従業員満足度について

- 報酬・報奨カテゴリにおいて、給与以外での満足度向上の施策はあります。
- **“給与・待遇の納得感：給与水準だけでなく、評価や昇給の透明性と公平性”**
 - ✓ 評価基準・昇給基準の明確化・評価面談の実施等
 - ✓ 表彰制度・社内での貢献・成功事例の共有等
- **“成長とキャリア支援：成長機会やキャリアを描ける環境整備”**
 - ✓ スキル研修・接客研修・資格取得支援等
 - ✓ キャリア面談・定期的なフィードバック・新しい業務やプロジェクトへの挑戦機会等
- **“福利厚生：生活面の負担軽減と安心して働き続けられる環境整備”**
 - ✓ 食事補助・社員食堂・住宅補助・寮制度・交通費補助・社員割引・育児・介護支援等
- **“付加価値的環境：働く環境の質を高め、職場の快適さを向上”**
 - ✓ 休憩スペースの整備・職場の設備改善・制服・備品の改善・社内イベント等

4. 報酬・報奨

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・交通費等、日常生活費の補助制度が整っているか ✓ 休暇や育児制度等、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

質疑応答3：規模別の取り組みについて

- **小規模旅館でも実践できることを教えてください**

質疑応答3：規模別の取り組みについて

- 小規模旅館では、人員が限られているため、大規模な制度を導入することが難しい場合もあります。
- しかし、**“エンゲージメントを高める基本的な考え方は同じ”**であり、規模や取り組みの粒度が異なるだけです。
 - ✓ 例えば、日々の業務の中で感謝や称賛を伝える、スタッフの意見を聞く機会を設ける、簡単な勉強会を行う等、現場で実践できる取り組みでも十分に効果があります。
- また、小規模施設は**“意思決定が早いという強み”**があるため、その強みを活かして小さな改善を**“継続してやりきる”**ということが重要です。こうした取り組みを積み重ねることで、従業員満足度や生産性の向上につなげることができます。

本日本話すること

1. 開会挨拶
2. 従業員エンゲージメント向上と業務改革の関係性と進め方
3. 事例紹介
4. 質疑応答 ※事前募集した質問への回答となります
5. おわりに

**今回の内容をより詳しく記載した手引きを
観光庁HPにて公開しておりますので、
是非ご一読いただけますと幸いです。**

**本日の内容についてご不明点がございましたら、
観光庁 観光産業課までお気軽にご連絡ください。**

ご清聴ありがとうございました。

おわりに

以下のQRからアンケートのご協力をお願い致します。

