

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.47

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、さらには、**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り組み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ー宿泊事業者における経営改善マニュアルー」もその取り組みの一つであり、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。

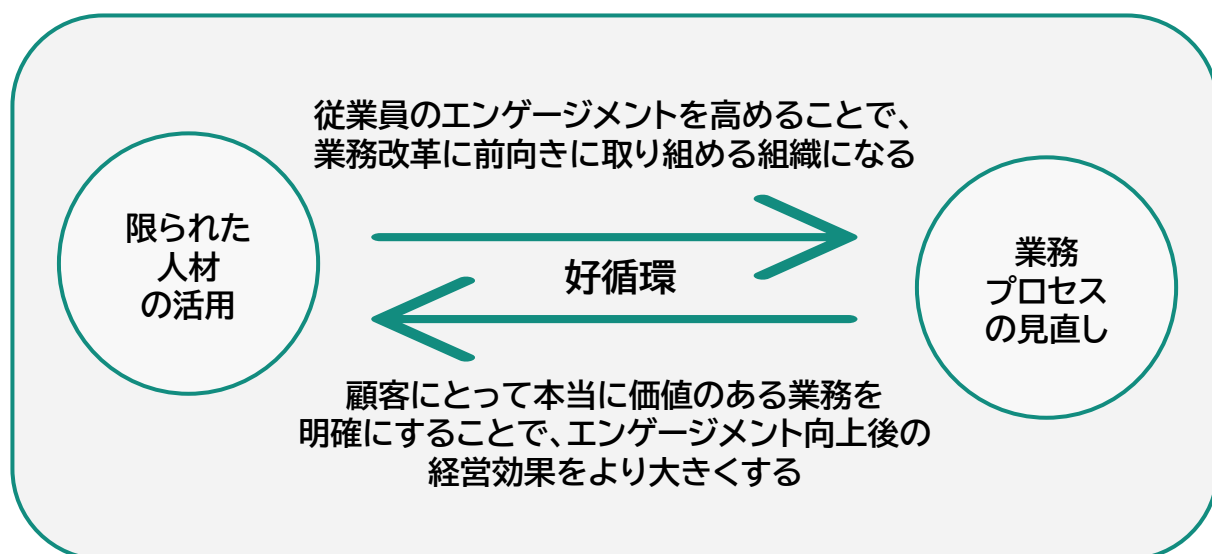
2つの手法を同時に実施することで「業務の質と従業員の満足度がともに高まり、業務効率化と経営改善につながる好循環が生まれる」ため、これらを同時に取り組むことが重要になります。

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

「この業務は顧客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。



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。

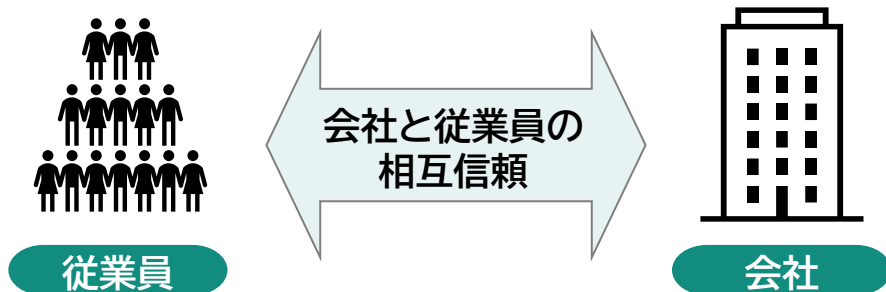
第3章 限られた人材の活用



国土交通省
観光庁

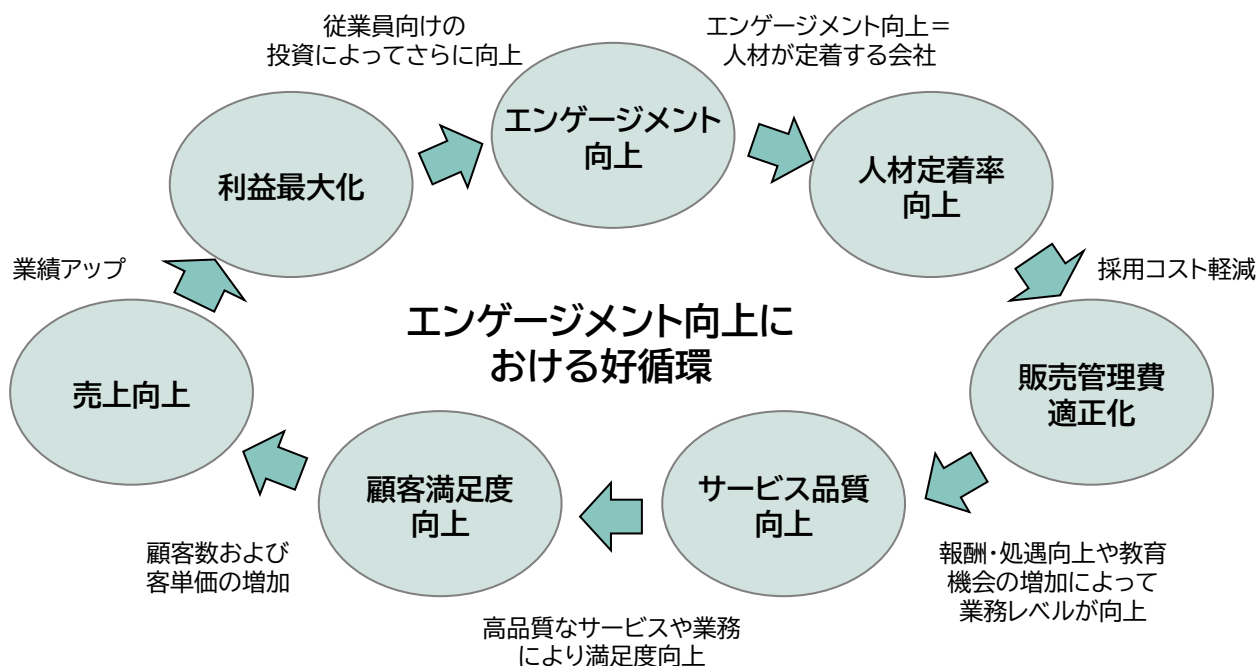
従業員エンゲージメントとは？

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。

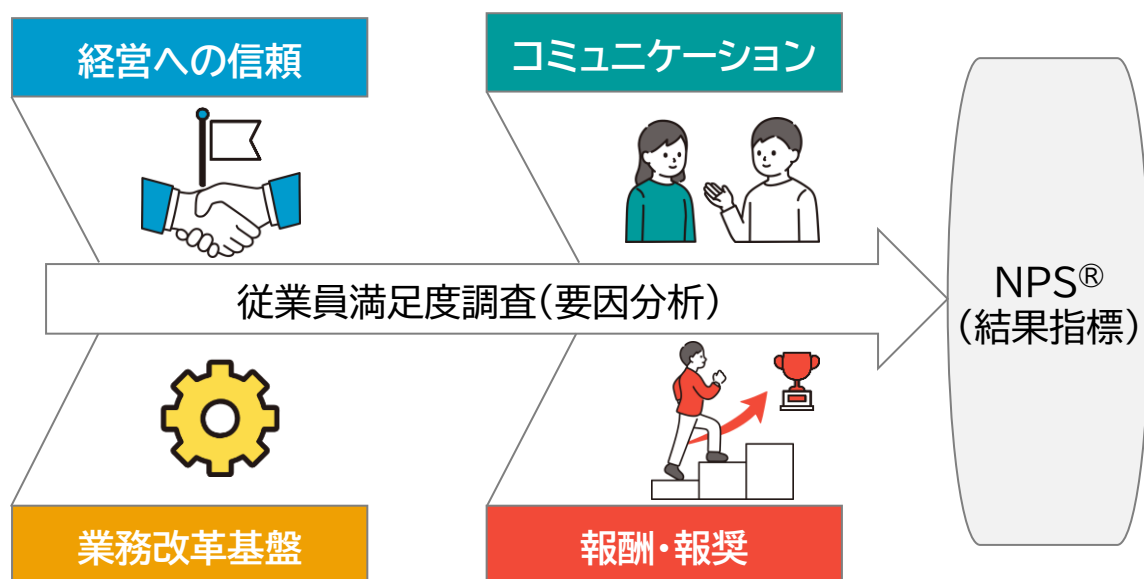
まず、NPS®を用いて、「従業員が他者に対して自社をどの程度推奨したいと考えて
いるか」という結果指標を数値で把握します。

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

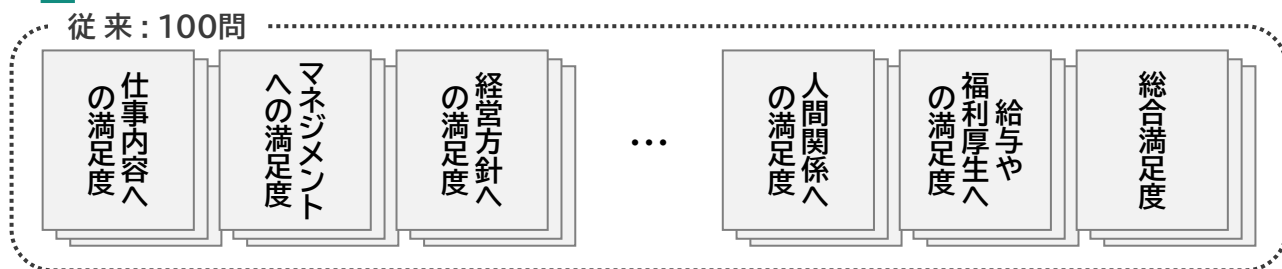
なぜその評価になったのかまではわからないため、従業員満足度調査の結果とセットで確認を行うことが重要です。

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。

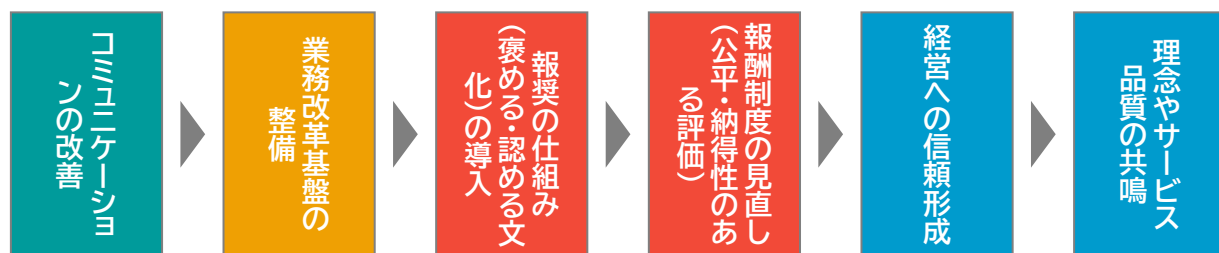
多くの業態において、業務改革が成功した企業には共通したプロセスに沿って施策を実行しているという特徴があることから、その構成要素である「経営への信頼」、「コミュニケーション」、「業務改革基盤」、「報酬・報奨」の4つの変数に着目しました。これら4つの変数を細分化し、合計12のカテゴリで設問数は26問に集約することで、エンゲージメントに影響する要素を網羅的に把握しながら、回答者の負担を軽減し、継続的な調査を可能にする設計としています。

従来の従業員満足度調査と本調査における設問数



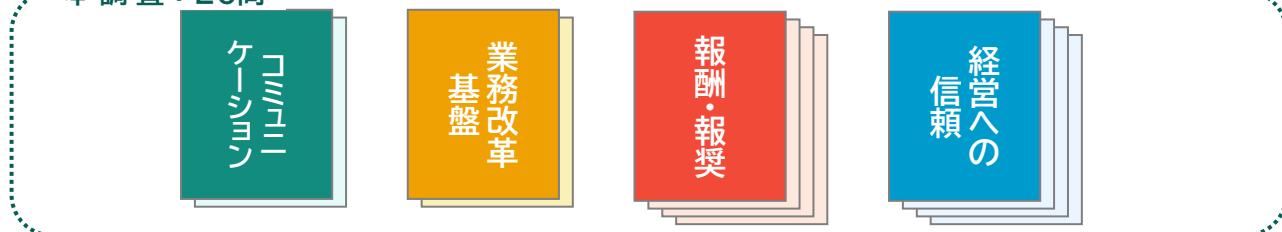
エンゲージメントに影響する要素を網羅的に把握しつつも回答者の負担を軽減し、継続的な調査を可能にする設計へ

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

本調査：26問



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 ✓ 手引き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

ツール紹介

アンケートの集計

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。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ありません。
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

新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 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常にそう思う

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 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常にそう思う

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 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常にそう思う

私の会社では、オフィスや職場環境に快適さ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 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常にそう思う

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																					

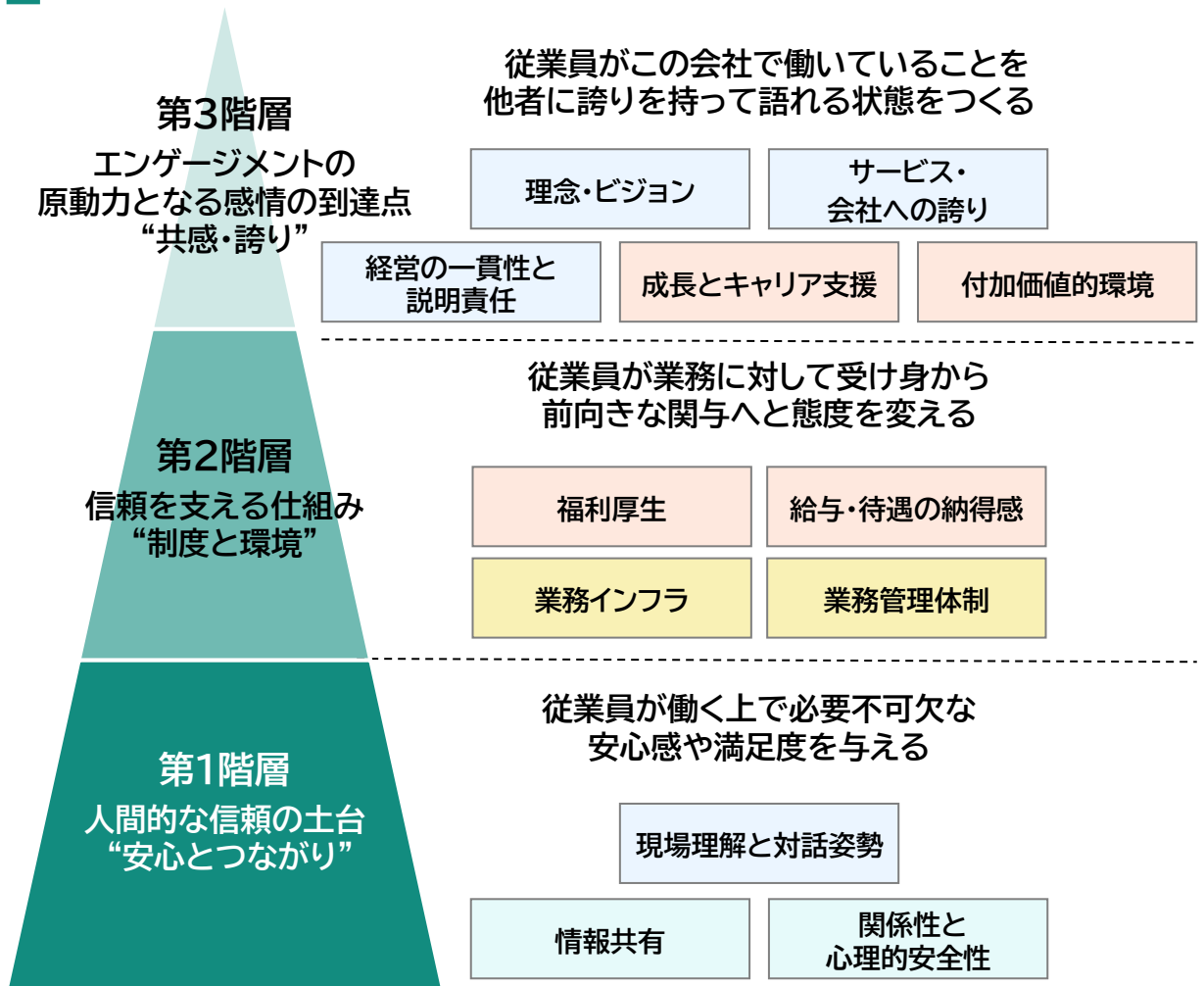
第3章 限られた人材の活用

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

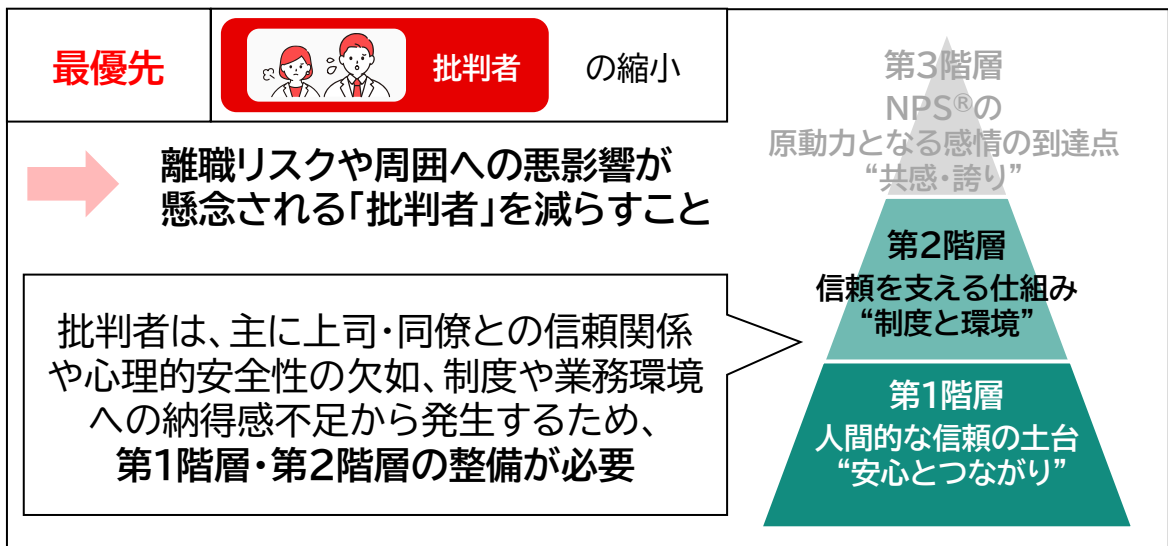
エンゲージメントは一足飛びには高まりません。

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。

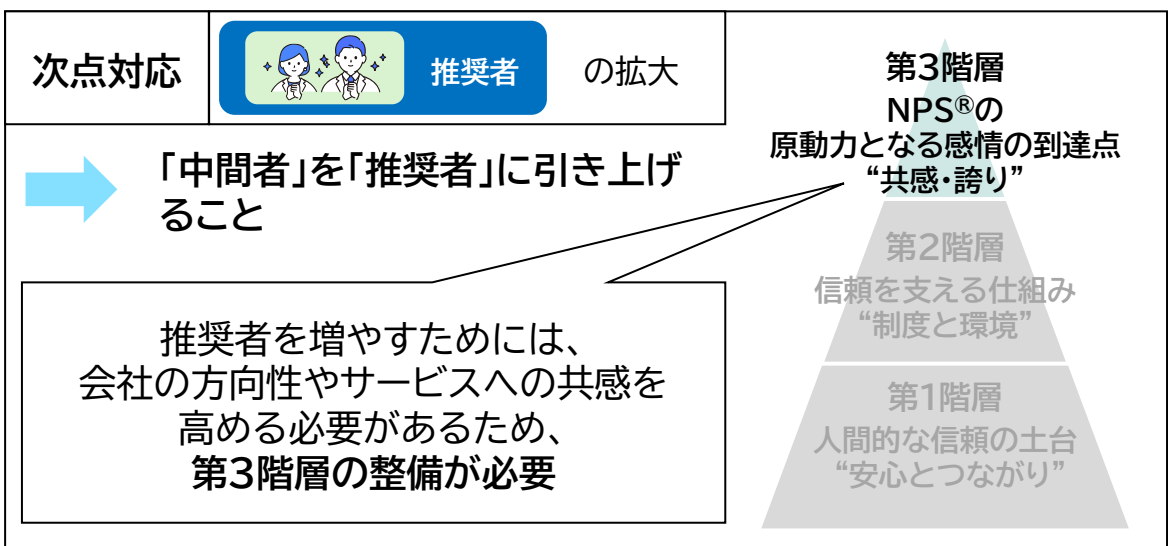
前ページでお伝えしたとおり、強固な組織を作るには「土台」からの整備が不可欠です。では、具体的に何から始めるべきでしょうか？

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

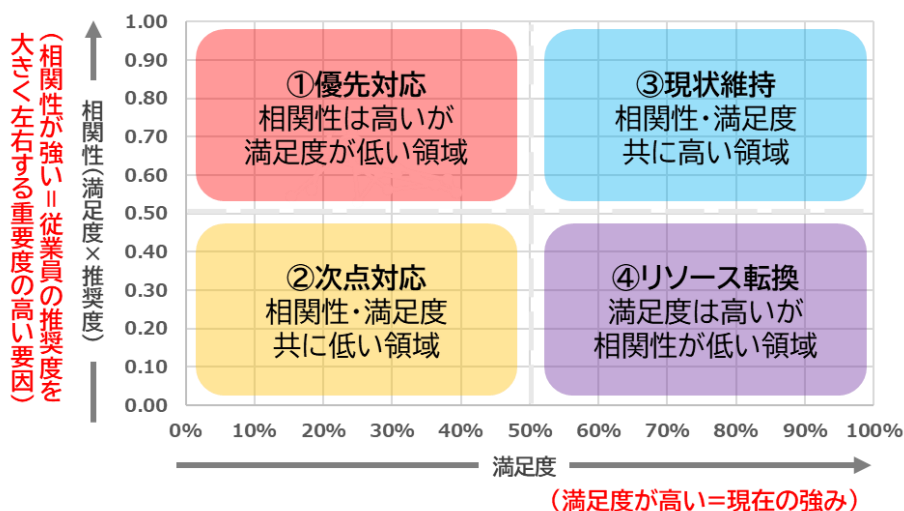
NPS® (各従業員の推奨度スコア:0~10点)および従業員満足度調査(26設問ごとの満足度スコア)の結果を用い、縦軸を「相関性(高い・低い)」、横軸を「満足度(高い・低い)」とした4象限に分類します。

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等、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等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。

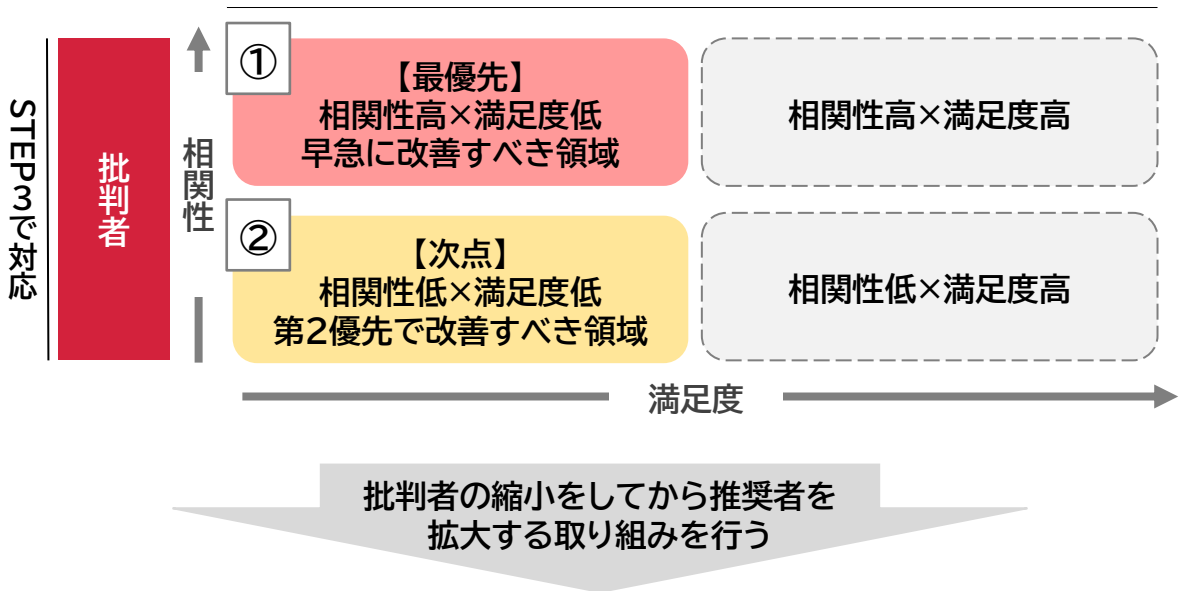


前ページでは、批判者の割合を縮小するための優先課題の特定方法を説明しましたが、推奨者の拡大を図るためには、優先的に着手する領域が変わるため、注意が必要です。推奨者の拡大には、③(相関性高×満足度高)に位置する第3階層のカテゴリについて、満足度をさらに高める施策を実施することが有効です。

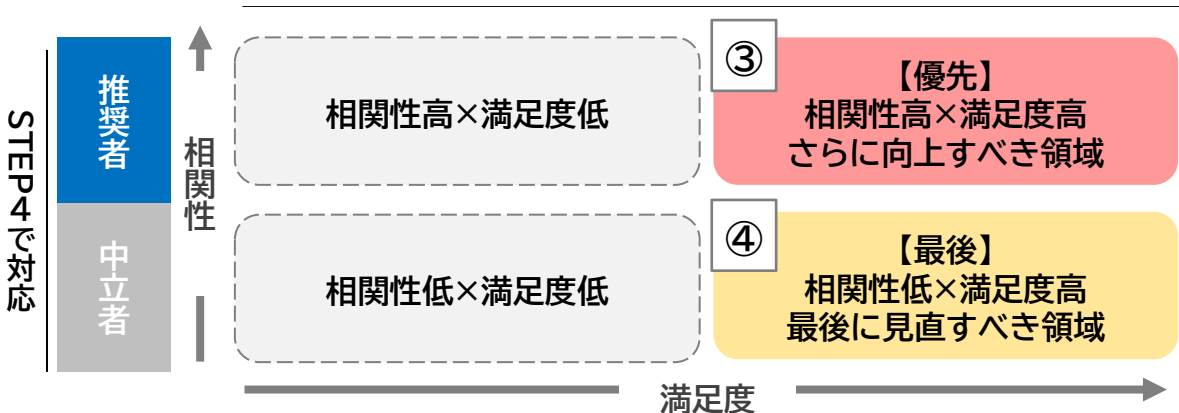
手順に沿って進めて、エンゲージメントの一層の向上を目指しましょう！

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

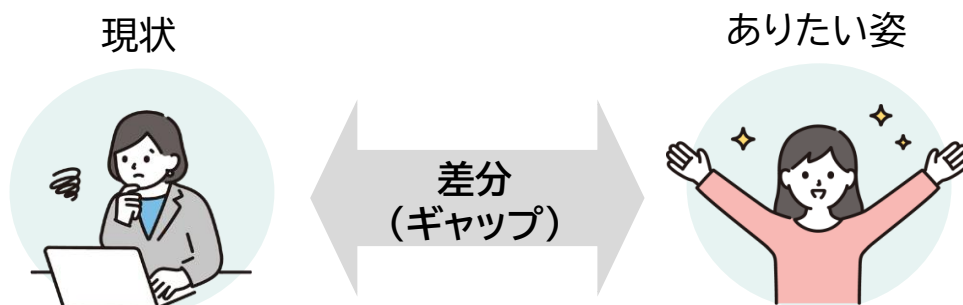


ありたい姿の検討

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、経営状況等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。

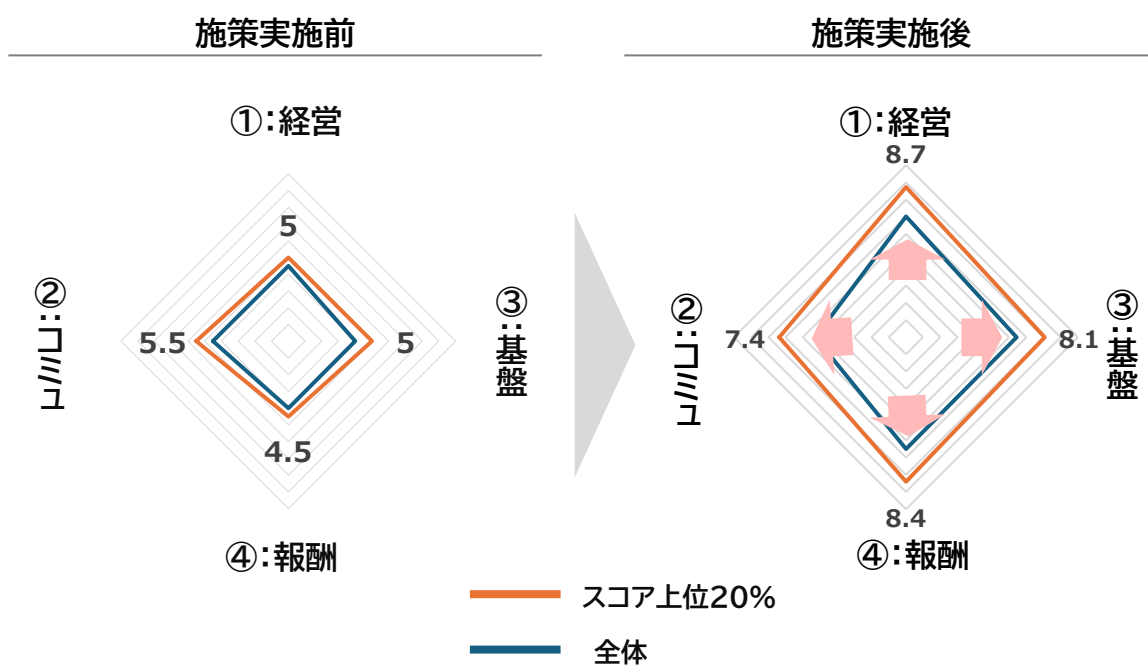
第3章 限られた人材の活用

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

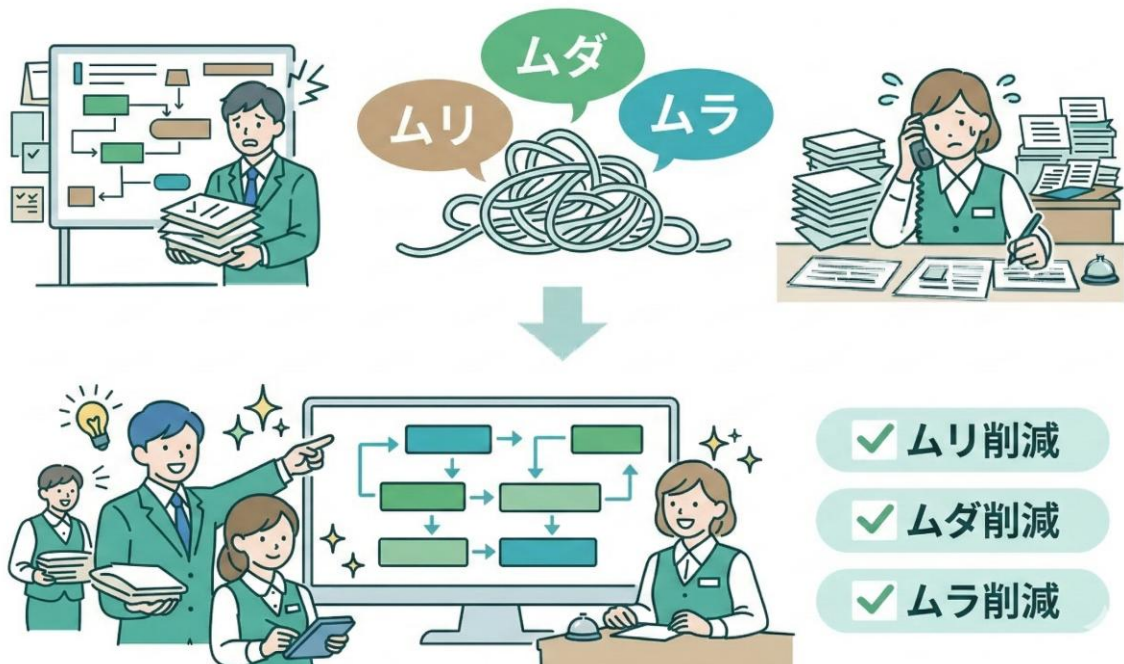
業務プロセスの見直しを行う目的と必要性

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、「顧客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。

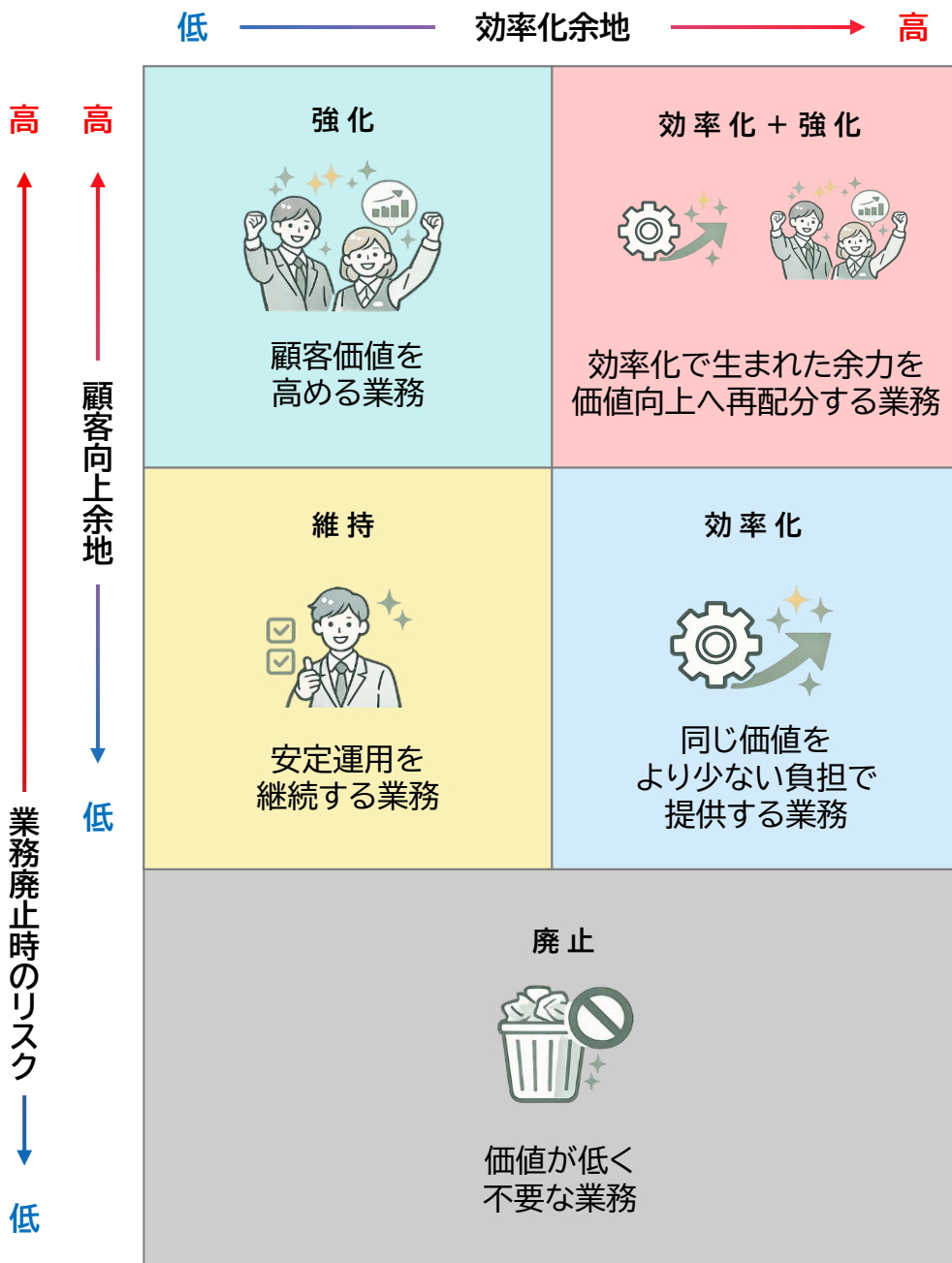
<p>廃止</p> 	<p>顧客価値への寄与が低く、目的や意義が不明確な業務が対象となります。過去の慣習や「これまで実施してきた」という理由のみで継続している業務が該当する場合があります。こうした業務を廃止することで、限られた人的資源を、より価値の高い業務へ再配分することが可能になります。</p>
<p>維持</p> 	<p>顧客価値を一定程度支えており、現状の運用において大きな課題が見られない業務が対象となります。無理に変更を加える必要はなく、現行の方法を基本として安定的に継続することが望めます。</p>
<p>効率化</p> 	<p>顧客価値には一定程度寄与しているものの、工数や手間が過剰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ツールの活用等により、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等が該当し、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。

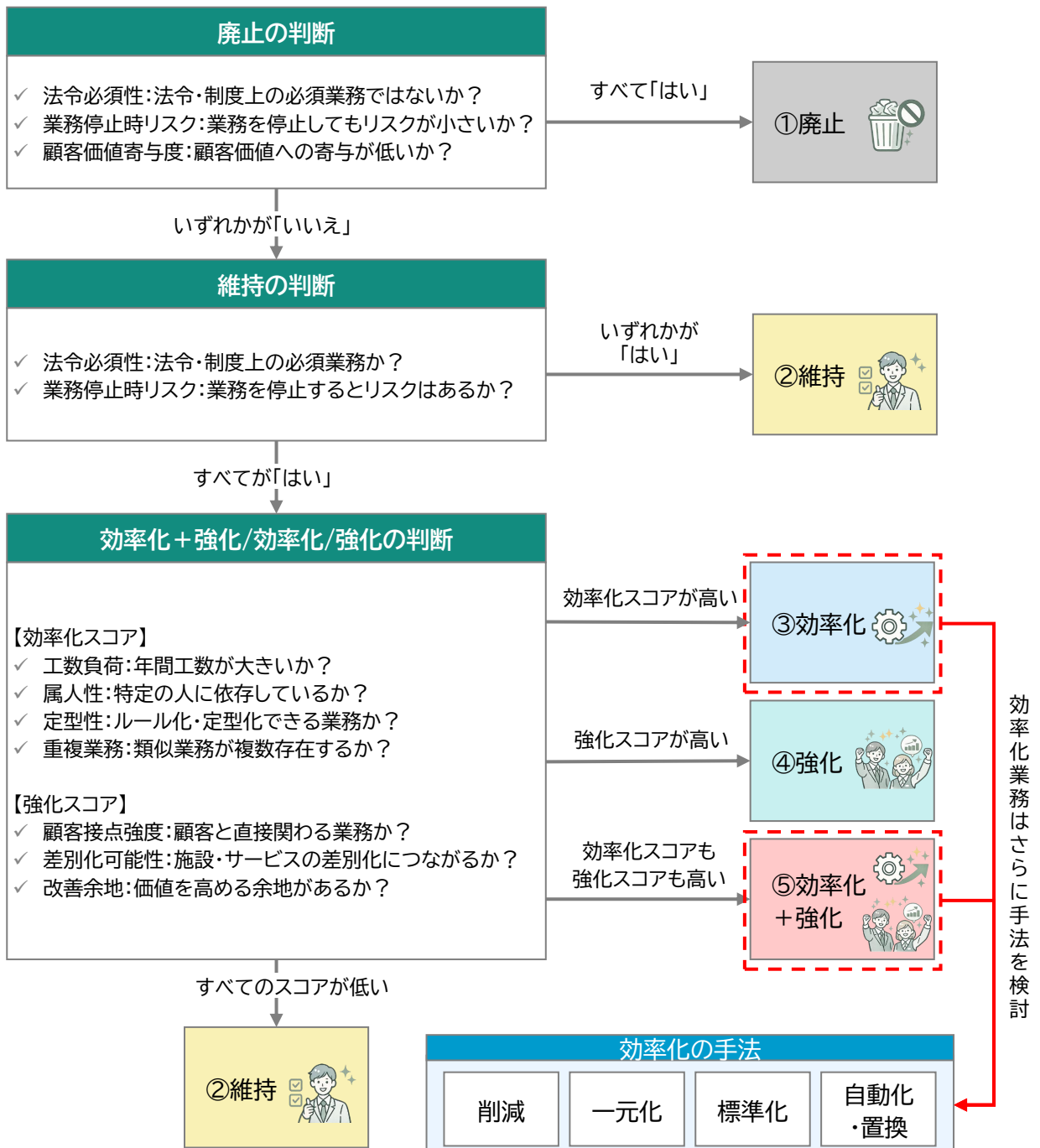


業務プロセスの見直しの判断フロー(1/2)

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を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等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、実際の取り組み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
森の雫 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とQSCの改善	P.33
高山荘 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.35
別邸 すいかずら	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.37
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.39
益子館 里山リゾート	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.41
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.43
ホテル 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.45

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	フロントや清掃は複数の部署にわかれており、組織が細分化されている



エンゲージメント向上施策

課題

- 経営陣の方針や現状認識を共有・議論する場が設けられておらず、従業員と認識の乖離が生じていた
 - 経営方針が現場に十分に伝わらず、業務が個人に依存しているため、サービスの質にばらつきが生じている
 - 従業員は経営陣の現場理解の不足や対応に不満を抱いていた



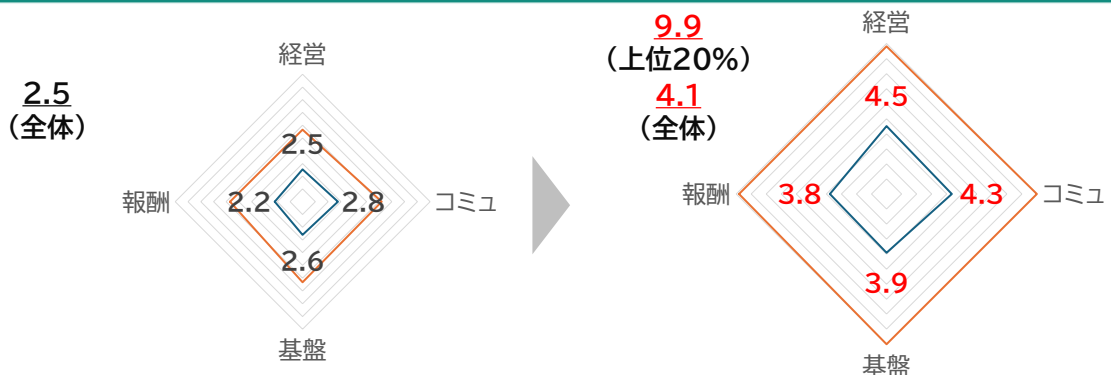
取り組み内容

- MVVの再整理と全社会議にて行動指針の従業員への落とし込み
 - 改めて、経営理念からMVVを整理し、行動指針を各部署の業務に紐づく粒度まで具体化
 - MVVの達成に向け、現状と理想のギャップを踏まえ、経営陣の実践事項および従業員への期待事項を明確化し、全従業員に周知する



- 方針実行に向けた目標設定と対話の仕組み構築
 - 部署ごとに月次目標を設定し、組織としての優先事項と行動基準を統一
 - 経営陣と各部署マネージャーによる会議や全従業員が参加する全社定例を月次で設け、継続的に方針共有と議論を実施

エンゲージメントスコアの変化

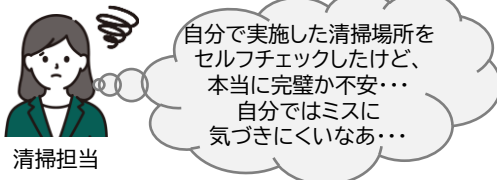


全社で現状と目標・必要な行動が共有されたため、従業員の納得性と主体性が高まり、部署間連携が進んだことで**オペレーションの変更を推進することができた**

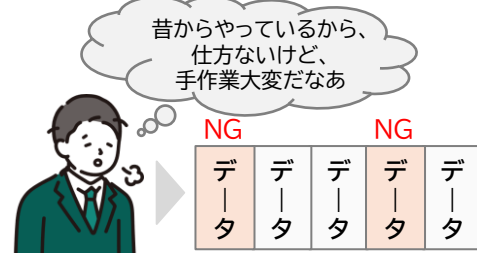
業務改革

改善余地

- **部門の分断により、連携不足とサービス品質の低下が発生している**
 - ✓ 自部署で実施した業務を自部署内で点検する体制となっており、対応漏れやミスが発見されにくい状況にあった

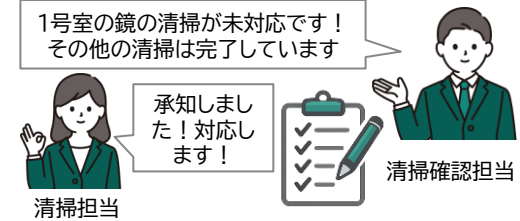


- **アナログ業務や属人的運用により、工数の増大やミスが発生している**
 - ✓ 予約管理・経理・清掃業務にて、慣習的な手作業が多く残存し、従業員の負担増大やミスの発生につながっていた

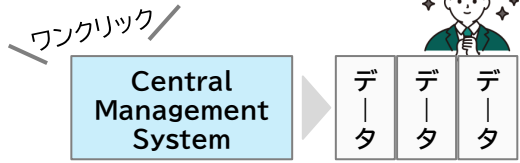


取り組み内容

- **部門横断の業務点検体制を構築**
 - ✓ 最終点検にチェックシートを導入・他部署による相互チェック体制を構築し、QSC(品質・サービス・清潔さ)を向上



- **システム化と業務集約により、間接業務の工数を削減**
 - ✓ 予約管理の期間延長作業の一括処理可能なシステムを構築
 - ✓ PMSデータの自動集計導入により経理業務の負担軽減
 - ✓ アメニティバイキング導入により、清掃業務の負荷を軽減



他施設への示唆

- **現場任せではなく、経営主導で目指す姿を示し、改善を継続的に牽引することが重要**
 - ✓ 従業員起点の改善には限界があり、組織一丸での変革には経営陣の関与が不可欠
 - ✓ 経営陣が現場理解を深め、会社として目指すべき姿を言語化し、目標に向けた具体的な動き方を全社へ提示することで、従業員の行動変容につながる
 - ✓ 継続的なPDCA(計画/実行/評価/改善)を回す仕組みづくりにより、業務の継続的な改善を図る
- **慣例的な業務の廃止と部門の壁を越えた組織設計により、自律的行動の促進が重要**
 - ✓ 部署間の壁を取り払い、協力体制の構築と一体感の醸成により、施設全体の目標達成に向けた自律的な行動を促す
 - ✓ その結果、業務改革が進展し、効率化した時間を顧客満足度の向上に当てることが可能

▼経営主導の目標設定～改善策立案のプロセス



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スタッフを中心に現場運営を支える体制となっている



エンゲージメント向上施策

課題

- **組織の方向性が十分に共有されておらず部署で意識のばらつきがある**
 - ✓ 特に清掃部門でスコアが低い傾向にあり、業務基盤や評価制度の納得感が不足している
 - ✓ 業務の進め方が属人化しており、サービスの質に一貫性がない



フロント担当

会社の目指す方向性が
いまいち分からず、
モチベーションが
上がらないな…



料飲担当

この仕事って会社の目標と
どうつながって
いるんだろう…



清掃担当

何を大事にして
判断すれば
いいのかな…

取り組み内容

- **共通言語となるMVV(理念・ビジョン・バリュー)の策定**
 - ✓ 伝統を大切にしつつ、現代の顧客に合わせた「おもてなしの精神」を言語化
 - ✓ 迷った時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

会社の目指す方向が見えて
自分の仕事の意味が
分かってきた!!



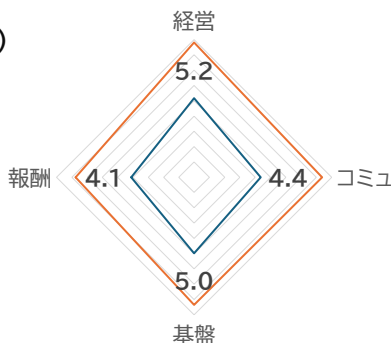
- **行動指針と人事制度の連動、現場への落とし込み**
 - ✓ 策定だけで終わらせず日々の業務と結びつけて理解する機会を創出
 - ✓ 人事制度をバリューに沿った内容に設計し、一人ひとりが日々実践できる体制を構築

VALUE(行動指針)

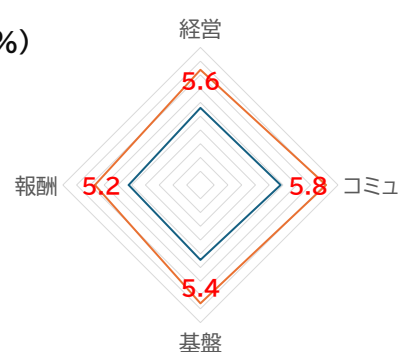
私たち華野社員は、
一、笑顔・挨拶・アイコンタクトを大切に、第一印象に心を込めます。
一、失敗を恐れず、努力と創意工夫を積み重ね、目標を達成します。
一、……………

エンゲージメントスコアの変化

8.3
(上位20%)
4.7
(全体)



8.4
(上位20%)
5.5
(全体)



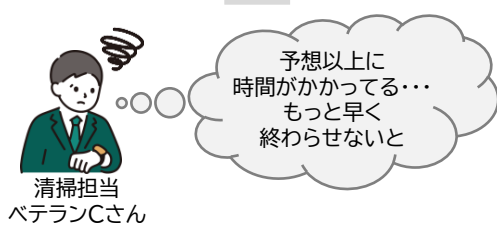
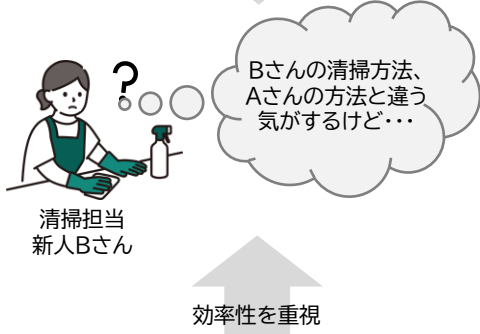
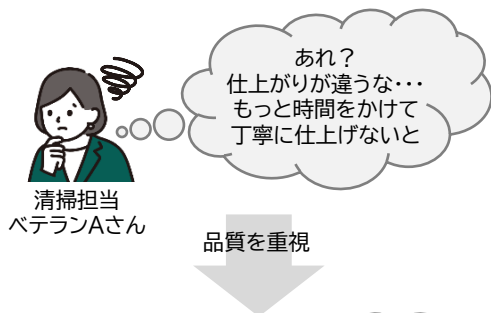
自身の仕事の意味や組織とのつながりを再認識したことで、『品質を守るための基盤』と捉える“**前向きな姿勢が醸成された**”

業務改革

改善余地

- **個人の経験に頼った清掃業務により、品質と効率にばらつきがあった**

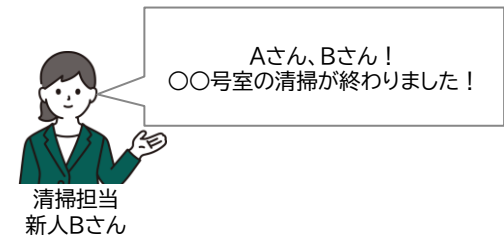
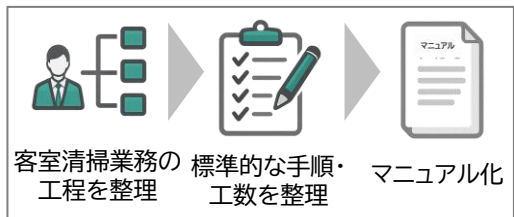
✓ ベテラン従業員の経験に基づいた進め方が多く、手順や工数、品質レベルの評価が個人によって異なっていた



取り組み内容

- **客室清掃の標準化とマニュアル化の実施**

✓ 作業工程を整理し、1工程あたりの標準時間を設定した
 ✓ 誰が担当しても同じ手順・時間・品質で業務を進められる体制を整備した
 ✓ マニュアルとして整備・再周知することで、業務の効率化と強化を図った



他施設への示唆

- **“共通の価値観”(MVV)と“日々の業務”を接続させることが重要**
 - ✓ 組織として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くなる
- **“組織の方向性共有”と“現場の業務改善”を並行して進める**
 - ✓ 理念の浸透だけでなく、作業手順の明確化(マニュアル化)等の実務改善をセットで行うことで、取り組みが現場に定着しやすくなる
 - ✓ 結果として、業務品質の安定と現場の負担軽減の両立が可能になる

別邸 すいかずら

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	43名
特徴	各課に支配人を配置し、課長・リーダーを中心に組織を運営している



エンゲージメント向上施策

課題

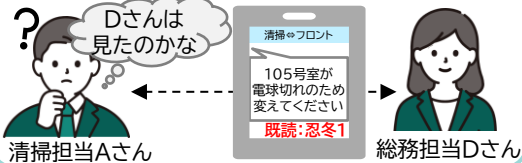
- 情報発信方法が属人的で情報連携ミスが発生

✓ 誰が誰に何の情報を伝えたのか、伝えていないのか不明であった



- アカウント管理体制が未整備・確認習慣の欠如により連携ミスが発生

✓ アカウント毎の使用者が不明、共有ツールを確認する人が限定的であった



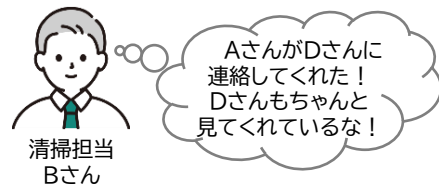
取り組み内容

- 情報種類ごとの連携方法の明確化

✓ 顧客情報、購買業務等、情報を分類し、各項目でチャットを作成・共有

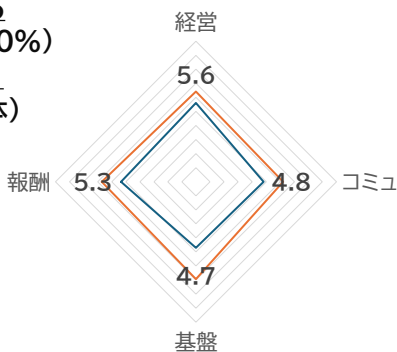
- アカウント所有者整理と確認の徹底

✓ アカウント所有者を個人名で管理し、情報確認・依頼事項への対応の徹底

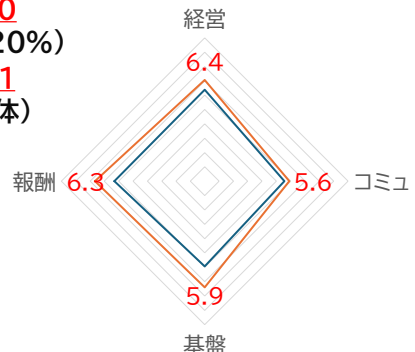


エンゲージメントスコアの変化

6.6
(上位20%)
5.1
(全体)



7.0
(上位20%)
6.1
(全体)

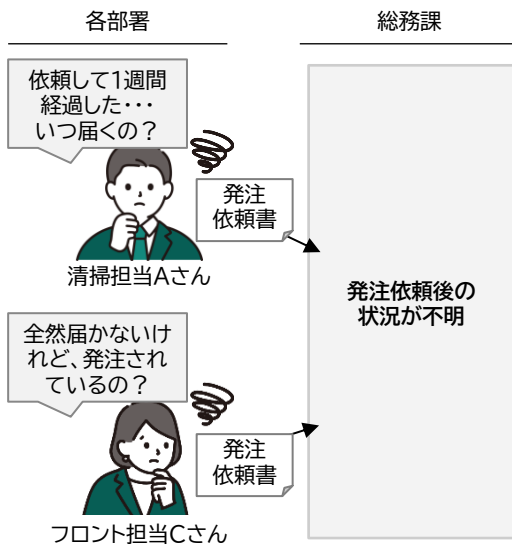


情報共有が整理され、業務が円滑になったことで、
新しい業務フローへの抵抗感も弱まり、**業務改革を推進する土壌**ができた

業務改革

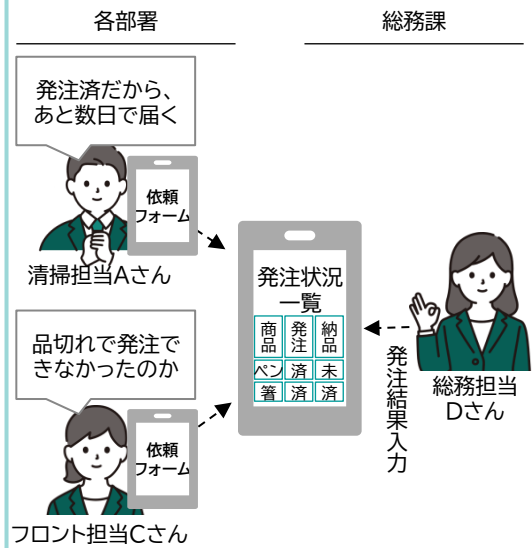
改善余地

- **業務が属人的であり、発注依頼後の状況が不透明**
 - ✓ 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いた
 - ✓ 依頼部署が発注状況を把握できていなかった



取り組み内容

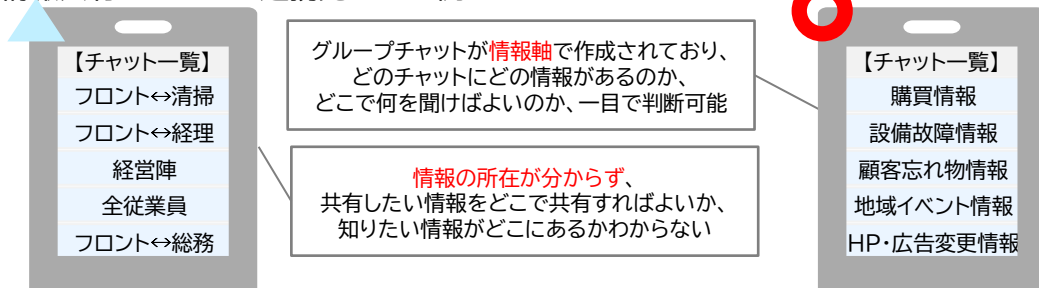
- **発注依頼の電子化**
 - ✓ 発注依頼を電子化し、自動で発注一覧を作成し、発注日や納品有無を可視化
- **業務担当・実施日の固定化**
 - ✓ 業務担当を固定し、発注日を決定いつ発注されるのかを周知



他施設への示唆

- **“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**
 - ✓ 必要などきに必要の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
 - ✓ 「どこを見れば何がわかるのか」を明確にし、その場所に必ず情報が残る運用を整備する
- **“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
- **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るため、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

▼情報共有ツールでの連携先の整理例



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	会社方針を変更し、1年前に社員4名体制で新規オープンした



エンゲージメント向上施策

課題

- 経営陣が現場の状況を正しく理解しておらず、現場整備が遅れ、混乱が生じていた
 - 稼働率の向上と従業員数の減少により一人当たりの業務負担が増大していたが、経営陣の認識が十分でなく、人員補充が行われていなかった



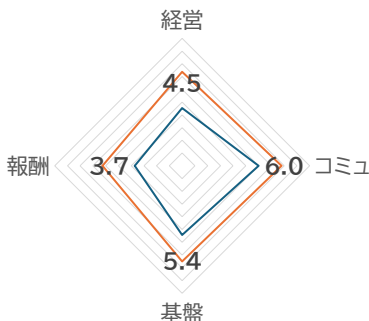
取り組み内容

- 経営陣が現場に入り込み、対話を通じて課題を把握・人材を確保
 - 社長自ら現場業務を実施するとともに、従業員との1on1面談を通じて実態を適切に理解
 - 稼働率の上昇や繁忙期に対応するため、タイミーの活用や変形労働時間制の導入、追加採用を実施

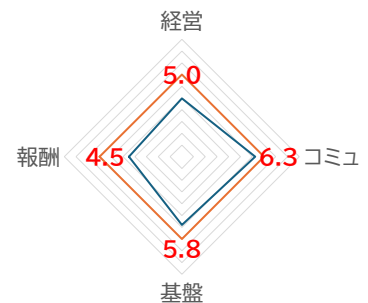


エンゲージメントスコアの変化

7.2
(上位20%)
4.9
(全体)



7.0
(上位20%)
5.4
(全体)



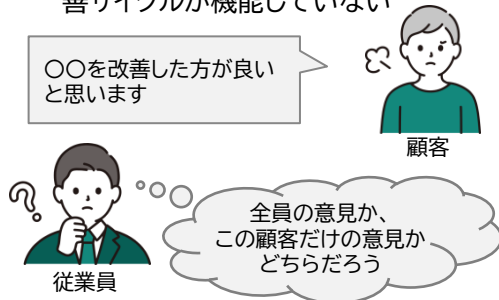
経営陣と従業員の連携による職場環境の改善により、
顧客情報の記録・共有体制の構築等の業務改革を推進できた

業務改革

改善余地

- 顧客の意見を業務改善に反映する仕組みがなく、場当たりの対応になっていた

- ✓ 顧客の声が体系的に収集・分析されていない
- ✓ 改善が個別対応に留まり、継続的な改善サイクルが機能していない



- 顧客情報の蓄積がなく、個人の記憶力に依存

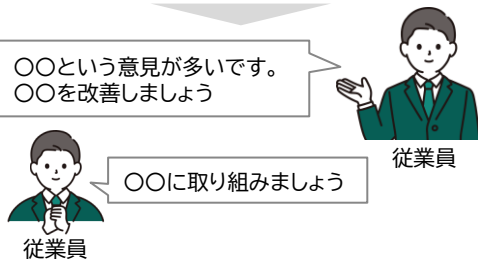
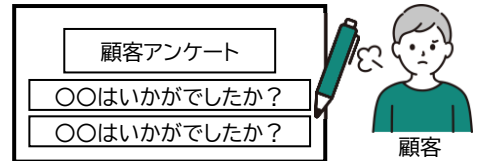
- ✓ 顧客データはPMS上に留まっており、かつ詳細な記録が無かった



取り組み内容

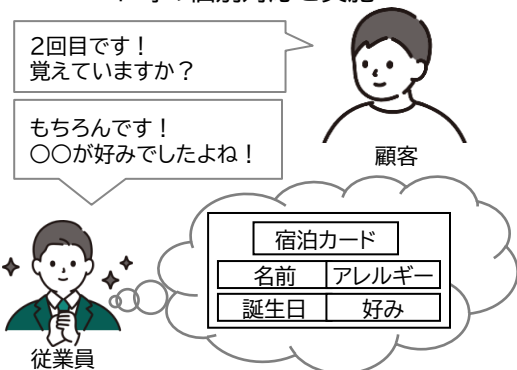
- 顧客の声の記録・共有体制を構築

- ✓ お客さまアンケートを導入、月次で従業員が根本原因を議論する場を設置



- 顧客情報の記録体制を構築

- ✓ 顧客情報カードを作成し、翌日やりピート時の個別対応を実施



他施設への示唆

- 経営だけでなく現場を巻き込んだ議論により、実効性の高い改善が可能

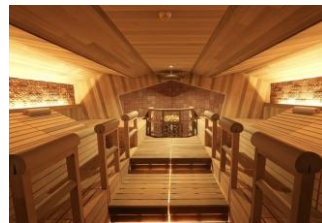
- ✓ 経営陣内で閉じず、従業員を交えて現場の実態や課題、解決するための方策を議論することで現場視点の示唆を得る
- ✓ 認識のズレがない前提でも、形式的な対話の場を設けることが重要

- 正しく情報を集め、改善を実行することで顧客満足が向上し、従業員のエンゲージメントを高め、さらなる自発的な改善を生む

- ✓ 顧客情報の活用により、顧客一人ひとりに合った接客やサービス提供が可能になり、顧客満足度が向上
- ✓ 顧客満足度向上が従業員の誇りや意欲の向上につながる
- ✓ その結果、継続的な改善が進む好循環が生まれる

益子館 里山リゾートホテル

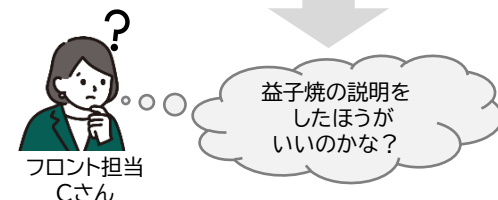
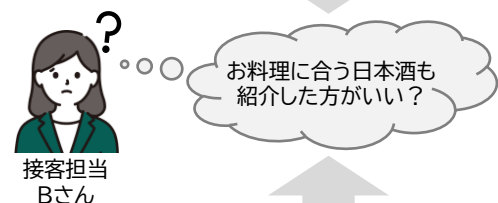
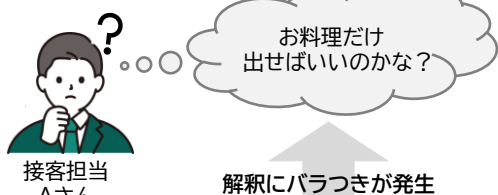
所在地	栃木県芳賀郡
施設タイプ	旅館
客室数	58部屋
従業員数	70名
特徴	部署が細分化し、多くのパート・アルバイトスタッフによる分業が進んでいる



エンゲージメント向上施策

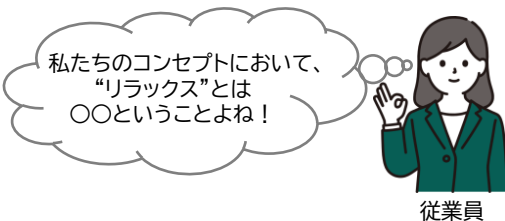
課題

- **部署ごとにコンセプトの理解が異なり、行動が統一されていない**
 - ✓ 理念やブランドはあるものの、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分析でターゲット・ポジション整理
 - ✓ 益子館の提供価値を明確化することで、従業員の共通言語として定義
 - ✓ 100人が見ても1通りの理解となるように機能価値・心理価値を言語化

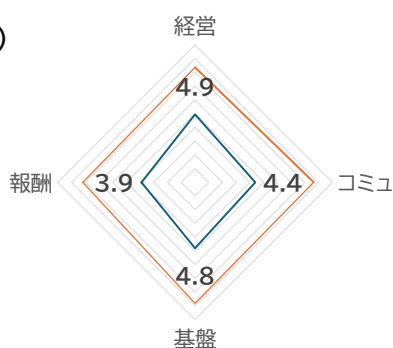


- **行動指針と評価制度を連動させ、人事制度を構築**
 - ✓ 行動指針を評価項目として設定
 - ✓ 等級別の評価・報酬制度を整備

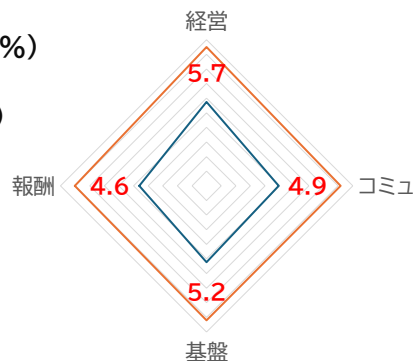
等級	ランク定義
4等級	〇〇スキルを満たし、~~を実施していること
3等級	〇〇スキルを満たし、~~を実施していること
2等級	〇〇スキルを満たし、~~を実施していること
1等級	〇〇スキルを満たし、~~を実施していること

エンゲージメントスコアの変化

8.3
(上位20%)
4.5
(全体)



9.2
(上位20%)
5.1
(全体)



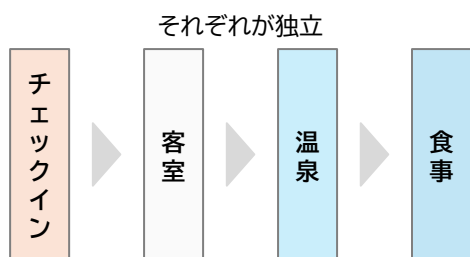
益子館 里山リゾートホテル

エンゲージメント向上により、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

- **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



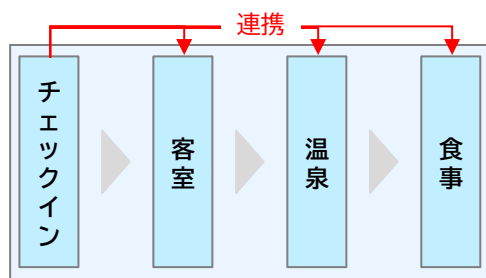
まずは、チェックインのことだけを考えて業務にあたらないと



珍しい日本酒が入荷したから、フロントで紹介してくればなあ

取り組み内容

- **一連の顧客体験として設計**
- ✓ 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



渡り廊下にお食事会場と同じ釉薬名の益子焼のぐい飲みが展示されています



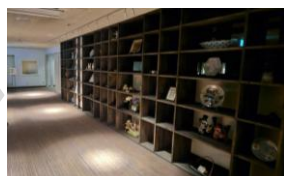
この釉薬は〇〇という意味です。是非この日本酒に合わせてみてください



他施設への示唆

- **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る
- ✓ 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る
- ✓ 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ることができる
- **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**
- ✓ 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する
- ✓ 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る
- ✓ 顧客体験の質を高める取り組み結果として、付帯売上強化につながる

▼益子焼・日本酒を活用した館内体験の一体設計と付帯売上強化



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	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



エンゲージメント向上施策

課題

- 福利厚生制度は存在するものの、利用されていなかった

- ✓ 既存メニューの認知不足や従業員のニーズに合致したメニューが不足



従業員

福利厚生制度があるのはなんとなく知っているが魅力的なメニューはないな



経営陣

せっかく制度を作ったのに利用頻度が少ないな。なぜだろう？

- 評価制度がなく、従業員ごとのスキルレベルが可視化されていなかった

- ✓ 役職のない従業員には等級制度が整備されておらず、自身のスキルや成長の方向性が不明であった



接客担当
Aさん

これから何ができるようにならないといけないの？

取り組み内容

- 従業員が求める福利厚生メニューを追加し、紹介する機会を設定

- ✓ 従業員に「あるとうれしい福利厚生メニュー」をヒアリングし、費用対効果・実現可能性を踏まえた上で、新たに導入
- ✓ 従業員に福利厚生制度について説明

新しく宿泊体験制度を追加しました。全メニューを紹介します。まず家賃補助は〇〇〇円です



経営陣



従業員

従業員宿泊体験制度があるので、いつでも温泉に入れるようになった。ここで働いてよかった！

- 等級・評価・報酬制度を整備し、スキルの可視化と評価・報酬制度と連動

- ✓ 等級を整備し、従業員のスキルレベルを明確化し、半年ごとの面談を通じて現状のスキルの認識合わせを実施
- ✓ 能力と評価・報酬の関係が明確になり、成長意欲が向上した



接客担当
Aさん

マニュアルなしで丁寧な接客ができるので、3等級だと評価します。

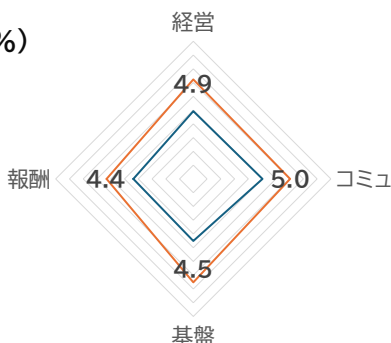


経営陣

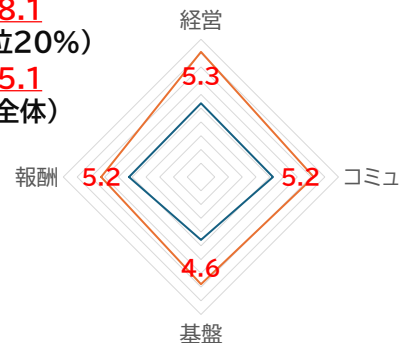
認識齟齬はありません。もっと上を目指して頑張ります！

エンゲージメントスコアの変化

7.0
(上位20%)
4.7
(全体)



8.1
(上位20%)
5.1
(全体)



人事制度の整備による業務に対する期待値の明確化と、等級と評価・報酬の連動強化により、エンゲージメントが向上し、**オペレーション改善や業務の標準化が進んだ**

業務改革

改善余地

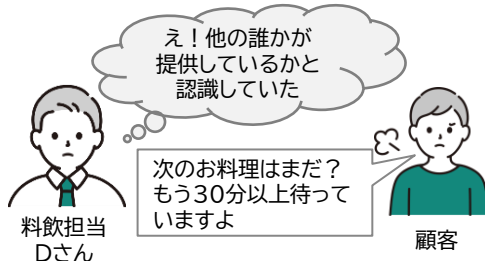
- ・ **求められる品質水準が明確でないため、品質のばらつき・手戻りが発生している**

- ✓ 清掃業務の品質にばらつきがあり、やり直しによる無駄な工数が発生



- ・ **役割分担が不明確で、属人的な対応のため従業員間の連携ミスが発生し、顧客からクレームが発生していた**

- ✓ レストランでコース料理の提供が場当たり的となり提供遅れが発生し、顧客対応が属人的で提供価値が低下



取り組み内容

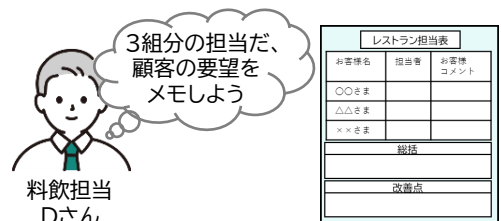
- ・ **業務の標準化や役割設計の見直しにより、品質と生産性を向上**

- ✓ 清掃業務は実地訓練を通じて品質とスピードを標準化し、月間約60時間の工数削減を実現
- ✓ 業務マニュアルを作成し、訓練後も振り返り可能とした



- ・ **役割分担の明確化および顧客情報の管理を徹底し、従業員間の連携を強化**

- ✓ レストランに担当卓制を導入し、顧客に応じた接客とコース進行を実現
- ✓ 顧客の要望やコメントを担当表に記入する運用を整備



他施設への示唆

- ・ **従業員の要望収集は公平性を担保すること、かつ過度な期待を抱かせないことが重要**
 - ✓ 福利厚生等、従業員の要望を聞く際には、全従業員を対象としたアンケートの実施や、全従業員が意見を出せる場を設ける等、疎外感や会社への不信感をなくすため関係者全員の声を拾う
 - ✓ 「要望を伝えた＝要望が通る」と期待をさせることは、通らなかった際にエンゲージメントの低下が想定されるため、あくまでも検討の材料としたい旨を伝える
- ・ **まずはブレない「品質のゴール」を決め、それを全員が無理なく達成できるような手順、役割分担を考えることが重要**
 - ✓ 顧客視点になり、清潔感や接客の違和感・不足の有無を確認し、その状態を言語化することで品質基準を定義する
 - ✓ 定義した品質基準を満たすために最も効率的な作業方法を考え、全員で認識合わせを実施する

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を支えている



エンゲージメント向上施策

課題

- 成長機会やキャリア支援に関する満足度が低く、従業員が自身の成長を実感しにくい
 - 業務の進め方やスキル水準の基準が整理されておらず、経験や個人のやり方に依存した業務運用となっていた
 - 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



従業員
Aさん

一生懸命働いているが、どれだけスキルがついたのか実感がわからないな



従業員
Bさん

次に何を覚えたらいいか目標がはっきりせず、不安だ...



従業員
Cさん

自分の接客ってこれでいいのかな...

取り組み内容

- スキル習得や成長を可視化する仕組みの整備
 - フロント業務を対象に「スキルマップシート」を作成し、未経験から指導レベルまでの5段階の水準を設

業務習得ポイント	水準判定の基準
4	指導可能
3	トラブル対応可能
2	1人で作業可能
1	教わりながら可能

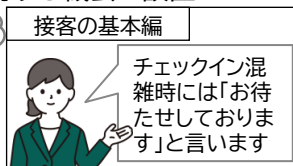
氏名	所属	業務習得ポイント	業務習得率	フロント チェックイン		
				出迎え	説明	部屋案内
Aさん	フロント	0	0.0%	0	0	0

- 現場の実態に即した導入を工夫
 - 基本業務(館内説明や客室案内)については、手本となる対応を「動画」として共有し、一定水準の接客品質を担保
 - 現場のベテラン従業員の協力を得て動画を作成し、日々の業務の中でスキル習得を確認する機会を設置

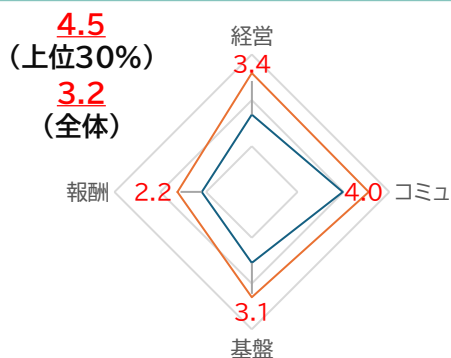
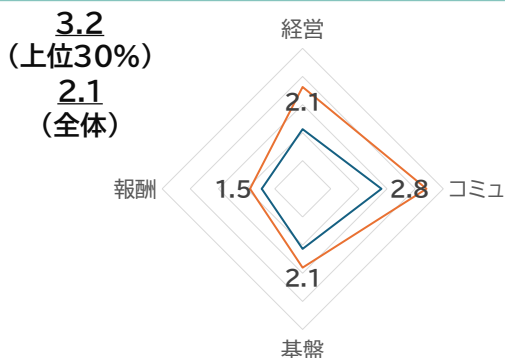


従業員Bさん

なるほど



エンゲージメントスコアの変化



成長機会の可視化による従業員の意欲の向上と
役割分担の明確化と指示系統の整理により、業務効率化を推進することができた

業務改革

改善余地

- ・ **明確な部署リーダーが不在で、複数の指示命令系統が発生していた**
 - ✓ 当日の業務内容や担当者が不明瞭
 - ✓ 特定の従業員に業務が集中する一方、手持ち無沙汰な従業員もいる等、業務量にばらつきが生じていた



清掃リーダー
作業依頼

Aさん、エントランスの清掃が遅延しているから手伝ってくれないかな？



清掃担当Aさん

作業依頼

リーダーとBさんから作業依頼がくる
どうしたらいいんだ



清掃担当Bさん

Aさん、手が空いたら、大浴場の清掃完了チェックをお願いします

取り組み内容

- ・ **運営体制の整理と共有の徹底**
 - ✓ 業務開始前のミーティングを導入し、当日の役割分担と担当者を明確化
 - ✓ 現場の指示命令系統を整理し、特定の従業員への業務集中を緩和
 - ✓ 現場全体で効率的に業務を進められる体制を構築

朝会を始めます
今日の役割分担を伝えます
大浴場は、Aさん
客室は、Bさん、Cさん
チェックは私が行います。遅延やトラブル発生時はリーダーである私に連携してください



清掃リーダー

【大浴場担当】



清掃担当Aさん

【客室担当】



清掃担当Bさん



清掃担当Cさん

他施設への示唆

- ・ **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**
 - ✓ スキルマップや動画マニュアルの導入により従業員一人ひとりの成長機会を可視化し、それと並行して現場の役割分担や指示命令系統を整理することで、全従業員が迷いなく安心して業務に集中できる土台づくりが可能になる
 - ✓ これにより、特定個人への業務集中が解消され、組織全体で効率的に業務を回せる環境が整う
- ・ **「個人の成長実感」が組織全体のサービス品質の底上げにつながる**
 - ✓ スキル水準の明確な定義や評価基準を現場で共有し、日々の実務の中で進捗をフィードバックし合う機会を設けることで、業務上のコミュニケーションが活性化される
 - ✓ 結果として、現場での相互理解が深まり、組織としての一体感がより強固なものへと進化する

▼育成・評価の仕組み構築と業務運用の改善による組織全体のサービス品質向上



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

