

DXと人への投資で実現した ホテル業の常識を変える働き方改革

大分県別府市に本社のある有限会社別府第一ホテルは、地域に根ざした宿泊サービスを提供する企業として、ホテル2店舗と温泉施設1拠点を展開し、世界的な観光都市である別府において1973年の設立以来、着実に事業を拡大してきた。その間、観光需要の変動や人手不足といった業界特有の課題に直面しながらも、同社は企業理念「成長と貢献」のもと、顧客満足と地域社会への価値提供を両立させる経営を実践している。なかでも近年は、従業員が安心して働き続けられる環境づくりを重要な経営課題と位置づけ、宿泊施設という、サービス業のなかでも特殊な分野において常態化しがちな長時間労働の是正に本格的に取り組んできた。具体的には、中抜け勤務*の廃止やシフト設計の見直し、DXによる業務の標準化・効率化を進めることで、残業時間の大幅削減を実現している。さらに、有給休暇の積極的取得の推進や選択型福利厚生制度の導入など、人的資本への投資を軸とした健康経営®を展開している点も特徴的である。こうした取組みは採用力や人材の定着率の向上にもつながり、持続可能な組織運営の基盤となっている。そこで今回は、同社の長時間労働対策を始めとした健康経営®の実践について、制度設計と運用を担っている取締役の宇佐 晃 さんにお話を伺った。

有限会社別府第一ホテル

1. “業界の当たり前”を根底から見直し 長時間労働対策を推進

(有) 別府第一ホテルにおける長時間労働対策は、企業理念の「成長と貢献」を出発点としている。24時間稼働を基本とするサービス業であっても従業員に過度な負担を強いるべきではないという価値観が、経営の根幹として共有されてきた。とりわけホテル業界においては、中抜け勤務と呼ばれる長時間拘束型の働き方が慣習的に存在しており、これが実質的な長時間労働の一因となっていた。しかし宇佐さんは「業界では当たり前ですが、その“当たり前”が働き手にとって適切かは別の問題だと思っていました」と振り返る。

そこで同社ではこの課題を根本から見直し、中抜け勤務をしない方針を打ち出した。「働き手の負担が大きく、企業理念にも一致しない制度だと判断したのです」。さらに、1日8時間、週40時間の労働時間を厳守し、年間休日120日を確保するなど、労務コンプライアンスの徹底を図っている。

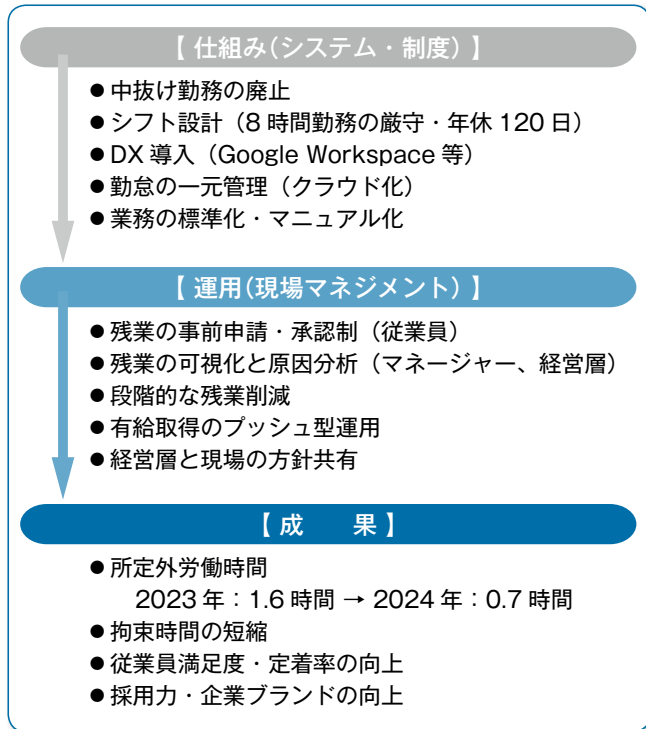
こうした取組みが本格的に進んだのは2022年頃からである。それ以前から理念としての方向性は存在していたが、実際には残業が発生する場面もあった。そこで業務の見直しと仕組みの整備に着手し、長時間労働の是正を経

営課題として位置づけたのだ。背景には、従業員の健康確保だけでなく、持続的な企業成長を実現するための基盤づくりという意図もあった。

2. デジタルツールの活用と 組織の一体感で改革を推進

長時間労働削減を実現するうえで同社が重視したのは、業務の標準化と効率化である。その中核となったのがデジタルツールの活用であった。従来、紙ベースで運用されていた申請、マニュアル、情報共有業務をGoogle Workspaceへ移行し、すべてオンライン化した。これにより、業務の属人化を防ぎ、誰でも同じ品質で作業できる環境が整備された。宇佐さんは「紙を探したり印刷したりする手間がなくなり、業務のムラを減らすことができたと思います」と、その導入効果を語る。

また、勤怠管理にはクラウド型の人事労務システムを導入し、複数拠点の勤務状況を一元管理することにした。残業は事前申請・承認制とし、無断残業を防止するとともに、発生原因の分析と改善に結びつけている。「残業を可視化することで、なぜ発生したのかを検証し、改善につなげる仕組みをつくりました」。



さらに、ツールの導入だけでなく組織全体での意識統一も重要な要素だったという。経営層と現場マネージャーが方針を共有し、「残業ゼロ」を継続的に発信することで、現場への浸透を図ったのだ。こうした取組みの積み重ねにより、働き方改革は単なる制度ではなく、組織文化として定着していった。

3. 有給取得率の向上や福利厚生の充実で採用と定着にも好影響が生まれる

同社の取組みの成果は、数値としても明確に表れている。月間の所定外労働時間は、2023年度の平均1.6時間から2024年には0.7時間へと大幅に削減された。固定残業代制度を採用せず、実態に即した労務管理を徹底している点も特徴である。宇佐さんは「一気にゼロを目指すのではなく段階的に上限を引き下げていったことが効果的だったと思います」と語る。

また、有給休暇の取得促進も積極的に行っている。同社では有給休暇を社員が申請する「プル型」ではなく、会社から折に触れて利用を促す「プッシュ型」で取得させる方針を採用。個々の勤務表に保有日数を明示することで利用のハードルを下げている。「有給は使わないと損だ」という認識が共有されてきていると思います」と宇佐さん。さらに誕生日休暇などの特別休暇制度も導入し、従業員の生活の質向上を図っている。

選択型の福利厚生制度も特徴的な施策の一つである。従業員が自身のライフステージに応じてポイントを配分し、介護支援や余暇活動などに活用できる仕組みである。実際に、英会話学習に活用した社員が接客力向上につなげるなど、個人の成長と企業価値の向上が結びついている例もある。「本人の成長がそのまま会社の力になる仕組みだと思います」と宇佐さん。

これらの施策は採用や定着にも好影響を与えていて、応募者の増加や離職率の低下といった成果につながっている。健康経営®の認定取得も相まって、企業ブランドの向上にも寄与している点は見逃せない。

今後の課題として宇佐さんは、「さらなる生産性向上」に注力したいという。現在の付加価値労働生産性**を段階的に引き上げ、大企業水準に近づけることを目標としている。そのために、業務の無駄を徹底的に排除し、標準化と平準化を一層推進していく方針だ。「無駄をなくし、効率の高い組織をつくるのが重要だと思います」と宇佐さん。

一方で、人的投資にはコスト増という側面もともなう。最低賃金の上昇などにより人件費が増加するなかで、投資と収益のバランスをどう取るかは今後の大きな課題である。「人的資本への投資は即効性があるものではないですが、必ずリターンがあると考えています」と宇佐さんは確信している。

また、DX推進においては高齢従業員への対応も課題となったが、マニュアル整備やOJTにより克服してきた。現在では70歳代のスタッフも第一線で活躍しており、多様な人材が働ける環境が整っている。

今後は拠点拡大にともない、こうした仕組みを横展開しながら、持続可能な組織運営を実現していく考えだという同社。人的資本を重視する経営と働き方改革の実践は、小規模事業場における産業保健の新たなモデルとして注目される。

* 中抜け勤務：1日の勤務が「朝+夕方(夜)」の2つに分かれ、その間に数時間の長い休憩を挟むシフト形態。旅館、ホテル、レストランなどで多く採用されている。

**付加価値労働生産性：従業員1人または1時間あたりに生み出した粗利(付加価値)を示す指標。付加価値(=売上-外部購入費)を増やす、または労働時間を短縮することで向上し、企業成長と賃上げの源泉となる。

会社概要

有限会社別府第一ホテル
 事業内容：ホテル・温浴施設 店舗運営、その他
 設立：1973年4月
 従業員：60名(2024年1月現在)
 所在地：大分県別府市
 会社URL：<https://b-daiiti.com/about/company.html>