

旅館業における労務管理セミナー資料



中部運輸局観光部

令和 5年10月16日

概要版

高付加価値化に向けた 経営の取組って何だろう？



宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン

2023年3月 観光庁観光産業課

従業員の確保に
苦労している。。

経営を続けて
いくためには
どうしたらいいかしら

業務をもっと
効率化したい

宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン

高付加価値化に向けた経営を行うと何がいいの？



高付加価値化に向けた経営にはこんなメリットがあるんだ



経営

会計の視点

財務諸表に基づいた現状把握



データに基づいた目標設定



持続可能性の視点

地域や宿泊施設の持続性向上



トレンドを踏まえた多様なお客様の受入



高付加価値化に向けた経営のメリット

宿泊業の高付加価値化に向けて取り組むべき分野とその視点

人事・労務環境

労働環境改善の視点

従業員の定着



従業員のモチベーションアップ



IT活用状況

IT導入の視点

効率化に向けた業務見直し



データ分析に基づく科学的な経営への転換



高付加価値化に向けた経営を行うことで、お客様に対するサービス改善につながります。滞在価値向上による消費額増加・再訪促進の実現を目指して頑張りましょう。



I. 観光・観光産業に期待される役割・意義

- 観光** ○成長戦略の柱・地方創生の切り札 ○国際社会における日本の地位向上 ○自らの文化・地域への誇りの醸成 ○旅行者の心身の健康増進等
- 宿泊業** ○地域全体での旅行消費の押し上げ・経済分配 ○日本文化を象徴する観光資源・伝統文化の継承 ○地域内の案内役・まとめ役 ○非常時における地域のセーフティネット
- 旅行業** ○旅行需要の創出・拡大 ○地域への誘客の増進・旅行需要の平準化 ○旅行の安全・安心の確保

II. 観光地・観光産業の現状・課題

観光地

- 観光地全体の活力低下・疲弊
 - ・旅行形態（団体旅行→個人・少人数旅行）の変化への対応の遅れ
 - ・入込客数の減少、収益の低下
 - ・投資の停滞→施設の陳腐化、廃屋等の放置
- 観光地経営のための基盤不足
 - ・財源、人材等のリソース不足
 - ・地域の関係者の連携不足

宿泊業

- 家業的な経営形態
- 事業承継や事業譲渡の停滞
- 低生産性・担い手不足の深刻化
- 災害・感染症等の非常時への備え

旅行業

- 従来型商品・サービスの低迷
- 将来的な国内旅行市場の縮小への対応
- イベントリスクへの耐性の不足
- コロナ後の不安解消、安全・安心の確保
- コロナ禍による旅行需要消失
【訪日外国人旅行者数】
2019年:3188万人 → 2021年:25万人

構造的課題の更なる顕在化
観光地・観光産業の稼ぐ力の低下

III. 今後の取組の方向性と取り組むべき国の主な施策

1. 観光地の面的な再生・高付加価値化の推進、持続可能な観光地経営の確立

① 観光地の面的な再生・高付加価値化の推進

- ・地域の多様な関係者の連携の下、観光地全体としてその魅力や稼ぐ力を高める取組を推進

【主な施策】

- ・宿泊施設の改修や廃屋撤去等の計画的・継続的な取組が可能となるよう支援内容を見直すとともに、**面的なDX化等**も支援対象とするなど**制度の拡充**を図るべき
- ・観光地の面的な再生・高付加価値化の取組に対して**法整備も含めた更なる推進策**を検討し、必要な施策を講じるべき

② 持続可能な観光地経営の確立

- ・地域における財源・人材の安定的な確保等を含めた持続可能な観光地経営を確立

【主な施策】

- ・DXによる地域経営の高度化等に係る中長期的な方策・将来ビジョンの構築を検討すべき
- ・DMOの活動による地域への貢献を客観的に把握・評価する手法を検討すべき
- ・マネジメント・マーケティング、ファイナンス、ITリテラシーなどの**地域戦略の構築に必要なスキルや、観光に関する専門的知識**を習得する環境の整備を図るなどの取組を進めるべき



2. その中核を担う観光産業の構造的課題の解決

(1) 宿泊業

① 企業的経営への転換

【主な施策】

- ・**企業的経営に関するガイドライン**を策定するとともに、ガイドラインに則った経営を行う事業者を今後国として積極的に支援すべき

② 健全な事業再生の推進

③ 宿泊サービスの高付加価値化

④ 生産性向上の推進と担い手確保

⑤ 地域全体での計画的な安全・安心の備えの確保

(2) 旅行業

① 価値創造型ビジネスへの転換、送客型から誘客型へのシフト

【主な施策】

- ・地域の魅力ある観光資源を活かした**旅行商品造成**等を継続的・発展的に支援すべき

② 新たな旅行市場の開拓

③ 独自の強みを活かした事業の多角化の推進

④ アフターコロナにおける旅行需要の円滑な回復等

地域・産業・住民における地域活性化の好循環の創出、「稼げる地域・稼げる産業」の実現 3

Ⅲ. 今後の取組の方向性と取り組むべき国の主な施策②

2. 観光産業の構造的課題の解決 (1) 宿泊業

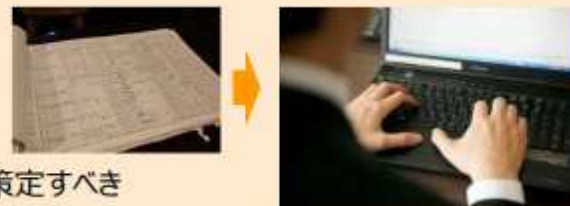
① 企業的経営への転換

【方向性】

- ・家業的な経営形態からの脱却を促し、データや財務諸表等の活用により、収益の確保、借入金依存からの転換、適切な投資の継続等が可能となる、いわゆる**企業的経営を促進**

【主な施策】

- ・紙台帳等に代わる顧客管理システム導入や一定の会計基準の遵守を盛り込んだ**企業的経営に関するガイドライン**を策定すべき
- ・上記の**ガイドラインに則った経営を行う事業者**について、**今後国として積極的に支援**すべき



紙台帳等のアナログな管理に代わる顧客管理システムの導入

② 健全な事業再生の推進

【方向性】

- ・地域の資産・重要な観光インフラとしての宿泊施設の再生・有効活用を図るため、**所有と経営の分離、事業承継・事業譲渡、事業再編等の事業再生**を推進
- ・次世代の経営を担う後継者を中長期的なスパンで計画的に育成し、円滑な事業承継を促進

【主な施策】

- ・債務超過に陥った企業の既往債務の買取、ハンズオン支援等の再生支援を行う**中小企業再生ファンド**等において、**宿泊業等のコロナの影響が大きい業種を重点的に支援**するファンドの組成を促進すべき
- ・**宿泊業の経営を担う後継者育成**に向け、研修の充実など必要な人材の育成支援を行うべき

③ 宿泊サービスの高付加価値化

【方向性】

- ・それぞれの宿泊施設が自らの特徴を活かす形で、利用者ニーズに応じたハード・ソフト両面での**宿泊サービスの高付加価値化と適正な対価の収受**を図る

【主な施策】

- ・**宿泊施設の改修や廃屋撤去**等の計画的・継続的な取組が可能となるよう支援内容を見直すとともに、**面的なDX化**等も支援対象とするなど**制度の拡充**を図るべき
- ・公庫による**観光産業等生産性向上資金等による金融支援を継続**するとともに、今後必要な制度見直しを検討すべき
- ・国際的に関心が高まっている**SDGsへの対応に関する事項**についても**①のガイドラインに盛り込む**べき



観光産業等生産性向上資金

④ 生産性向上と担い手確保

【方向性】

- ・主体的なレベニューマネジメント等による収益力向上、マルチタスク化・IT化等による**業務内容の効率化**により、生産性向上を推進
- ・従業員の待遇・労働環境の改善を図るとともに、外国人労働者を含めた多様な人材を確保

【主な施策】

- ・**顧客管理システムの導入を継続的に支援**するとともに、IT補助金の活用促進を図るべき
- ・**賃上げ等を行う事業者**を各種補助事業等において**重点的に支援**すべき

⑤ 地域全体での計画的な安全・安心の備えの確保

【方向性】

- ・非常時に避難所等となる個々の宿泊施設について**地域で事前に明確化**
- ・避難所等となる施設についてハード・ソフト両面の整備を推進

【主な施策】

- ・個別の宿泊施設と自治体との**災害連携協定締結等**を促進すべき
- ・被災者等の受入先となる一定の宿泊施設における**耐震性強化や居室等のバリアフリー化等のハード整備**の支援を検討すべき



バリアフリー-客室の整備

宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン

労働環境改善の視点って何に取り組んだらいいの？

従業員が働くルールを定めましょう

06 就業規則を作成する



就業規則を作成するように言われたけど、どんなことを決めればいいのか。

就業規則は、勤務時間や賃金等、職場で働くルールを定めたものです。働くルールを明確にすることで、従業員が安心して働くことができますよ。



ルールを定めるだけでよいのかな。

作成の際に従業員の意見を聞いたり、作成したルールに従業員に周知することが重要です。



従業員10人未満の事業場においては、法令上の作成義務はないが、作成することが望ましいです。

07 36協定(労使協定)を締結する



工夫はしているけど、忙しい時は残業をお願いしないといけないんだよね。

法定労働時間を超えて、従業員に残業をさせていませんか？そんな時は、従業員と36協定を締結することが必要になりますよ。



36協定を締結することで、残業や休日出勤をお願いすることができるんですね。

36協定を締結した後は、所轄の労働基準監督署長への届出と従業員への協定周知を忘れずに行ってくださいね。



時間外労働または休日労働をさせる必要がない事業場においては、法令上の作成義務はありません。

宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン



「労働環境改善の視点」において必要な取組

「労働環境改善の視点」では、宿泊事業者は、従業員が安心して働ける環境を構築するために、就業規則や36協定等の作成・締結により、従業員の労働条件やルールを従業員と合意し、明確化する必要がある。次に、従業員の定着を図るために、能力評価制度や退職金制度、休暇制度をはじめとするインセンティブや福利厚生を充実させ、従業員が働き続けたいと思える職場環境を整備することが必要である。なお、中長期的には従業員に対する研修の実施等、従業員の教育環境の充実や外国人や障がい者の雇用を通じた職場の多様性の確保といった取組も視野に入れる必要がある。



本視点の取組を行うことにより期待できること

- ✓ 労働条件を明確にし、従業員と合意を図ることで、雇用の安定化につながり、従業員の定着や新規採用者の確保につながることを期待できる。
- ✓ 従業員へのインセンティブや福利厚生を充実させ、離職率の低下や従業員の待遇改善を図ることで、従業員の士気が向上し、生産性向上につながることを期待できる。

宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン

就業規則の作成・届出・周知 a-11

必須事項

取組事項

労働基準法に基づき¹⁵、労働時間・賃金といった労働条件や職場の服務規律等を定めて書面にする。その後、労働者代表から意見を聴取し、意見書を付して所轄の労働基準監督署長へ届出をする。最後に従業員へ作成した内容を周知する。なお、就業規則を変更する場合は、再度意見の聴取、届出及び周知をする必要がある。



取組の目的

- 職場の労働条件や規律を明確にし、就業規則に基づいて従業員保護を図るため。
- 職場の労働条件を明確にし、従業員の不安感を低減し、待遇等に対する納得感や安心感を醸成するため。

経営上のメリット

- 1 明確な労働条件の下で従業員が安心して働けるため、従業員の離職防止が期待できる。
- 2 賃金制度を明示することにより、支給額に関するトラブル防止や従業員のモチベーション向上が期待できる。
- 3 基準の明確化に伴う、労務管理コストの削減が期待できる。

取組の参考情報

<取組方法の詳細>

東京労働局および厚生労働省のサイトを、就業規則作成の参考にすることができる。

東京労働局「就業規則作成の手引き」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000501888.pdf>

厚生労働省「モデル就業規則について」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonusi/model/index.html

<取組時の補助>

厚生労働省のサイトで、必要事項を入力することで、就業規則を作成することができる。

厚生労働省「スタートアップ労働条件」

https://www.startup-roudou.mhlw.go.jp/support_regulation.html

36 協定届の締結・届出・周知 a-12

必須事項

取組事項

労働基準法に基づき¹⁶、法定労働時間（1日8時間、週40時間以内）を超えて従業員に残業（時間外労働）および休日労働をさせることができる協定を労使間で締結する。協定の締結後は、所轄の労働基準監督署長への届出を行い、従業員に協定を周知する。なお、残業及び休日労働を従業員に命じるには、その旨を労働契約または就業規則に明示する必要がある。



取組の目的

- 従業員の残業時間の上限を明確にし、従業員保護を図るため。
- 従業員の残業時間の上限を明確にし、業務に対する従業員の不安を低減し、納得感や安心感を醸成するため。

経営上のメリット

- 1 労使間で合意した範囲で従業員に残業や休日労働させることができる。
- 2 36協定で定めた残業時間の上限が決められるため、業務の効率化に向けた意識が高まり、生産性を向上させる取組の検討に繋がるとともに、従業員保護が図られる。

取組の参考情報

<取組方法の紹介>

東京労働局のサイトを、36 協定を締結する際の参考にすることができる。

東京労働局「時間外労働の上限規制」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000910717.pdf>

東京労働局「36 協定の締結当事者の要件」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000501887.pdf>

<取組時の補助>

厚生労働省のサイトで、必要事項を入力することで、36 協定届を作成することができる。

厚生労働省「スタートアップ労働条件」

https://www.startup-roudou.mhlw.go.jp/support_1.html

東京労働局のサイトで、36 協定届の様式をダウンロードし、記載例を確認することができる。

東京労働局「時間外・休日労働に関する協定届（36 協定届）」

https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/36_kyoutei.html



¹⁵ 従業員10人未満の事業場においては、法令上の作成義務はないが、作成することが望ましい。

宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン

労働環境改善の視点

a-10	労働基準法その他の労働関係法令の遵守について自認を行い、かつ自認書について掲示を行っていること
a-11	就業規則を作成し、これを労働基準監督署に届け出、及び従業員への周知を行っていること ¹¹
a-12	36 協定届を作成し、これを労働基準監督署に届け出、及び従業員への周知を行っていること ¹²
a-13	変形労働時間制に係る協定届を作成し、これを労働基準監督署に届け出、及び従業員への周知を行っていること ¹³

11.労働基準法上の作成義務がある場合（常時 10 人以上の労働者を使用する事業場）に限る。

12.労働基準法上の作成義務がある場合（労働者に時間外労働または休日労働をさせる必要がある事業場）に限る。

13.変形労働時間制を採用している場合に限る。

労働環境改善の視点

b-9	有給休暇計画的付与制度を導入していること
b-10	法定外休暇制度を導入していること
b-11	退職金制度を導入していること
b-12	能力評価制度を導入していること

宿泊施設における生産性向上の促進



事業目的・背景・課題

- 宿泊業では観光需要の回復に伴い人手不足が顕著となっており、今後更なる増加が見込まれる観光需要を着実に取り込み、旅行者数・旅行消費額等を増加させ、観光立国を実現するためにも、受け皿となる宿泊業の人手不足の解消が急務。
- 人手不足の解消に向け、採用活動支援等の足下の対策、機械化・DX化推進のための設備投資支援等の短期的な対策、外国人材の活用、経営の高度化等の中長期的な対策など、あらゆるフェーズの人手不足対策を総合的に実施。

事業内容

①人材確保支援

各地方ブロック単位での宿泊業特化型の就職説明会・マッチングイベントの開催、合同企業説明会への出展支援、採用HP・採用パンフレットの作成等の広報強化支援等、事業者の採用活動を全面的に支援

②人材活用の高度化に向けた設備投資等支援

人手をかけるべき業務に人材を集中投下し、サービス水準向上・賃上げを実現するため、スマートチェックイン・アウト、配膳・清掃等ロボット、チャットボット、予約等管理システム（PMS）等の設備投資や、部屋食提供業務の効率化のための食事会場整備、布団敷き業務の効率化のためのベッド付客室への改修等の施設整備を補助

③外国語人材の確保

特定技能試験の受験者を増やすためのジョブフェア等のPR活動、試験合格者の雇用のためのマッチングイベントの実施、観光地における外国語対応人材の確保等

④経営の高度化

「観光人材育成ガイドライン」に準拠した教育プログラムの開発・提供等、経営の高度化に向けた支援

事業スキーム

- ・事業形態：①②間接補助事業（補助上限500万円、補助率1/2） ③④直轄事業
- ・補助対象・請負先：①②国→民間事業者→宿泊事業者等 ③④民間事業者
- ・事業期間：①②令和6年度～ ③令和元年度～ ④令和5年度～

事業イメージ

設備導入費補助



スマートチェックイン・アウト



配膳ロボット



チャットボット

外国人材の確保



特定技能外国人材
(宿泊業)