

# 豊岡市潜在労働力活用戦略



平成29年～32年度  
(2017～2020年度)

平成29年11月13日

兵庫県 豊岡市

## もくじ

I. 豊岡市潜在労働力活用戦略の策定	・・・1
II. 城崎温泉の旅館の人材不足の現状	・・・2
1 豊岡市における旅館業	
2 市内の労働力不足等の状況	
3 旅館従業員の年齢層	
4 旅館の「売り止め」の状況	
5 現状分析のまとめ	
III. 城崎温泉旅館の働き方	・・・6
1 旅館ヒアリング実施概要	
2 旅館ヒアリング調査結果	
3 旅館ヒアリングのまとめ	
IV. 労働力不足の緩和に向けて	・・・7
1 ターゲットの設定	
2 潜在労働力の意向調査	
3 市民アンケートの結果	
4 市民アンケートのまとめ	
V. 潜在労働力掘り起こし戦略	・・・9
1 戦略の立案	
2 戦略の体系	
3 戦略の期間	
4 戦略の推進体制	
VI. 他産業への展開	・・・18
VII. 戦略の実行スケジュール	・・・20

## I 豊岡市潜在労働力活用戦略の策定

### (1)背景

#### ①労働力の不足と潜在労働力の存在

豊岡市では、市内経済が堅調に推移する一方で生産年齢人口が減少し、労働力不足が顕著になっている。

他方で、2015年国勢調査によると、20代・30代の女性や60代・70代の男女のうち13,544人が就業していない状況であり、これらの未就業者（潜在労働力）が就労すれば、労働力不足を緩和することができると考えられる。

#### ②若者、特に若い女性が働きたい企業づくり

2015年国勢調査を踏まえた豊岡市地方創生戦略アドバイザーの分析によると、若者回復率（20歳代転入超過／10歳代転出超過：2010→2015年）は、39.5%である。

男女別で見ると、10歳代転出超過数はほぼ同じだが、20歳代転入超過数では、女性は男性の約半数となっている（回復率 男性：52.1%、女性：26.7%）。

若い女性の回復率が低い原因の一つと言われている「働きたい企業が少ない」状態を、市内企業自らの変化により、改善する。

#### ③城崎温泉旅館協同組合の申し入れ

平成28年度に城崎温泉旅館協同組合から「従業員不足により、売り止め（空室があるにもかかわらず、客室係の不足等により予約を受けられない事象）が多数発生している。安定した旅館経営のためにも人手不足解消に協力してほしい」との申し入れがあった。

城崎温泉は、豊岡市の経済、特に市外からお金を稼ぐ上で重要な位置を占めている。そこで、この申し入れを受け、労働力不足の解消に共に取り組むこととした。

### (2)目的

労働力不足が顕著な城崎温泉の旅館をフィールドとして労働力不足の緩和に必要な取り組みを検討し、戦略として取りまとめる。そして、この成果を他の業種における取り組みの参考にすることにより、市内企業全体の労働力不足の緩和を図る。

### (3)総務省「地域の人事部戦略策定事業」の受託

豊岡市が実施しようとしていた事業の目的、内容等が総務省の「地域の人事部戦略策定事業」の目的、内容等と合致したため、総務省に事業案を提案し、採択を受け、総務省委託事業として戦略を策定した。

### (4)株式会社リクルートホールディングスの協力

戦略の策定に当たり、株式会社リクルートホールディングス（東京都千代田区）から、旅館業の現状分析データ、課題解決策の提案などの協力を受けた。

## II. 城崎温泉の旅館の人材不足の現状

### 1 豊岡市における旅館業

豊岡市における宿泊業の移出額は362億円、純移出額(移出額－移入額)は235億円であり、市外から最もお金を稼ぐ基盤産業である(表1)。

近年、入込客数(宿泊客数＋日帰り客数)は90万人を超えて推移している。また、平成28年の外国人宿泊客数は44,648人となり、この5年間で約40倍に増加した。

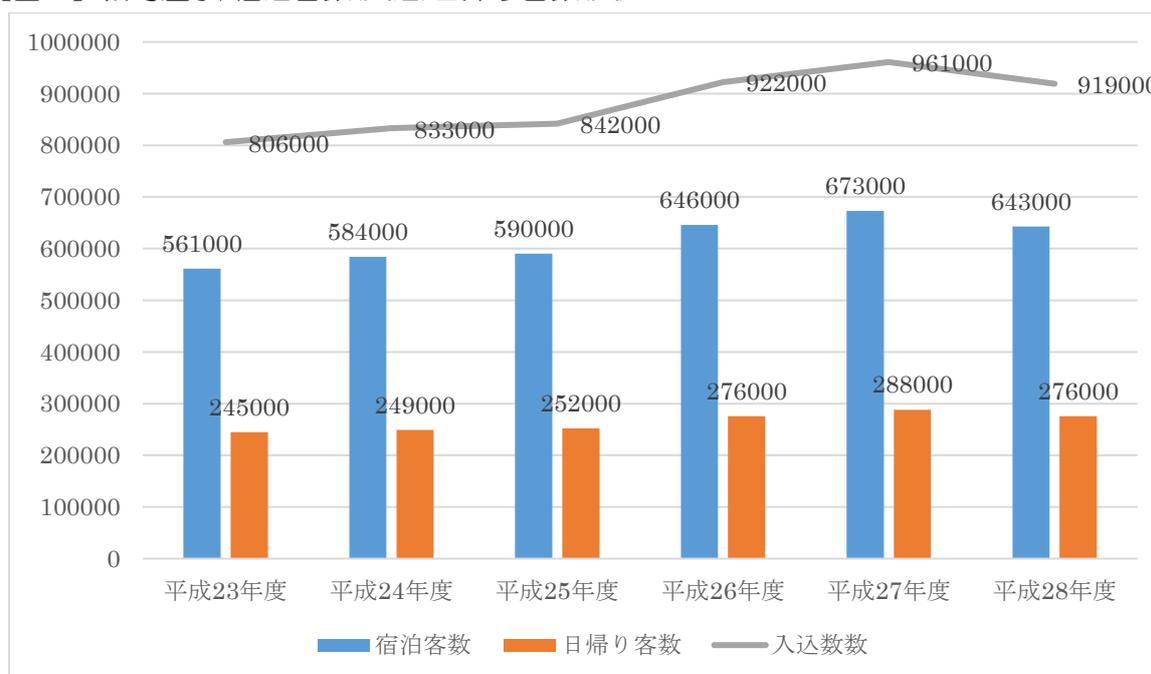
豊岡市は、2020年の外国人観光客数を10万人とすることを目指しており、宿泊業は、将来的にも市の基盤産業の中心として期待されている(図1)(図2)。

【表1】豊岡市産業別移出額・純移出額

区分	移出額(億円)	純移出額(億円)
宿泊・飲食業	362	235
商業	331	▲157
プラスチック製造業	157	63
かばん製造業	87	79
電子部品製造業	85	30
電気機械製造業	75	5
輸送機械製造業	71	▲46
金属部品製造業	52	3

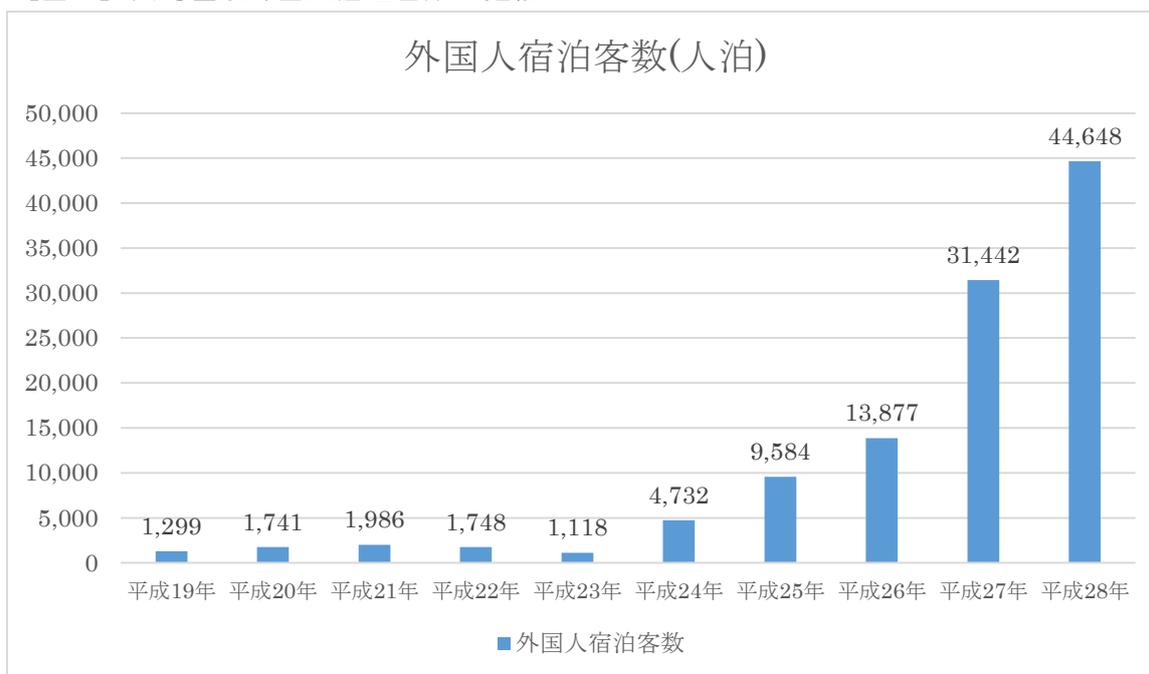
(出典：平成23年度版豊岡市産業連関表)

【図1】城崎温泉/宿泊客数(人)泊日帰り客数(人)



(出典)兵庫県観光客動態調査に基づく豊岡市調べ

【図2】 城崎温泉外国人宿泊客数の推移



(出典：豊岡市環境経済部調べ)

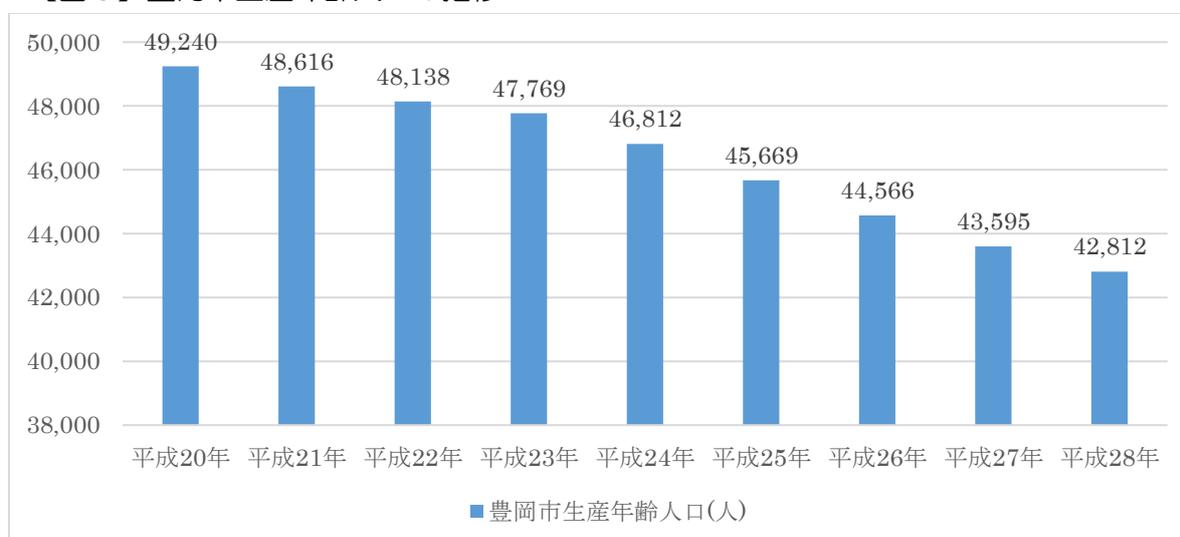
## 2 市内の労働力不足等の状況

豊岡市の生産年齢人口は、近年では毎年700人～1,000人程度減少し、平成28年には42,812人となった(図3)。

市内の有効求人倍率は年々上昇しており、平成28年は1.55倍と、全国平均の1.39倍と比較しても高い水準にある(図4)。また、旅館業に関わる職種は、平成28年12月の有効求人倍率が4.39倍と、他業種に比べ求職者が少ない(表2)。

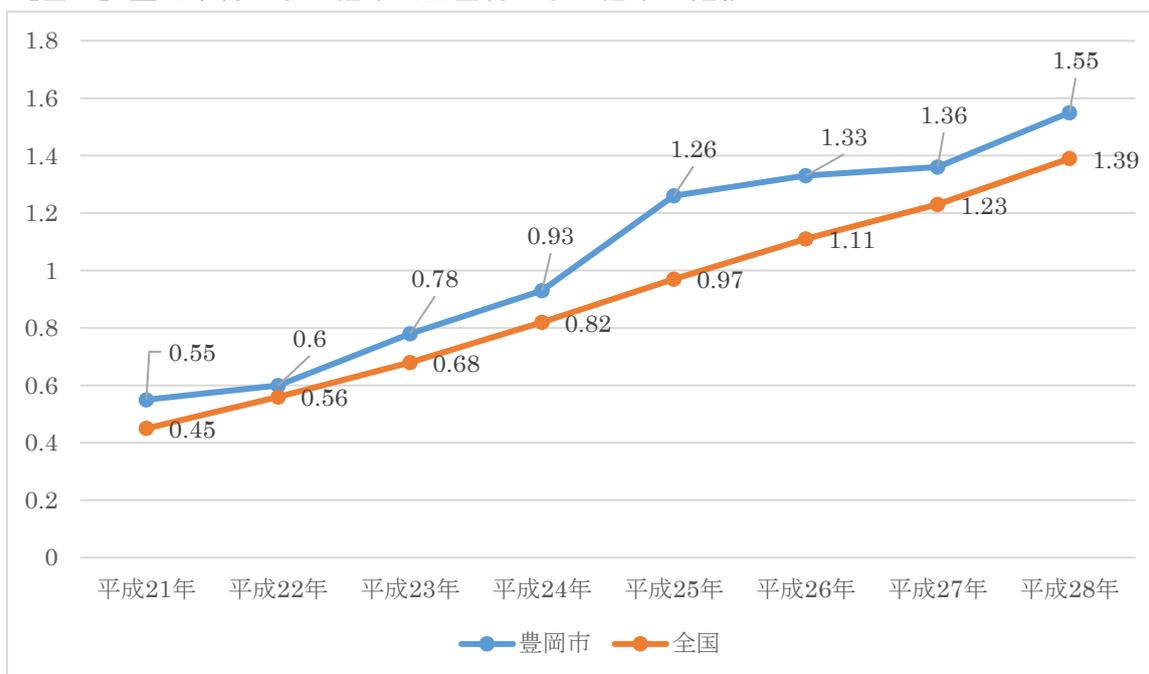
このため、観光需要は増加傾向にある一方で、旅館の人手不足の状況が続いている。

【図3】 豊岡市生産年齢人口の推移



(出典：豊岡市環境経済部調べ)

【図4】豊岡市有効求人倍率と全国有効求人倍率の推移



(出典：兵庫県労働局 一般職業紹介状況 2017年7月)

【表2】市内の有効求人倍率平均と旅館業に関わる職種の有効求人倍率

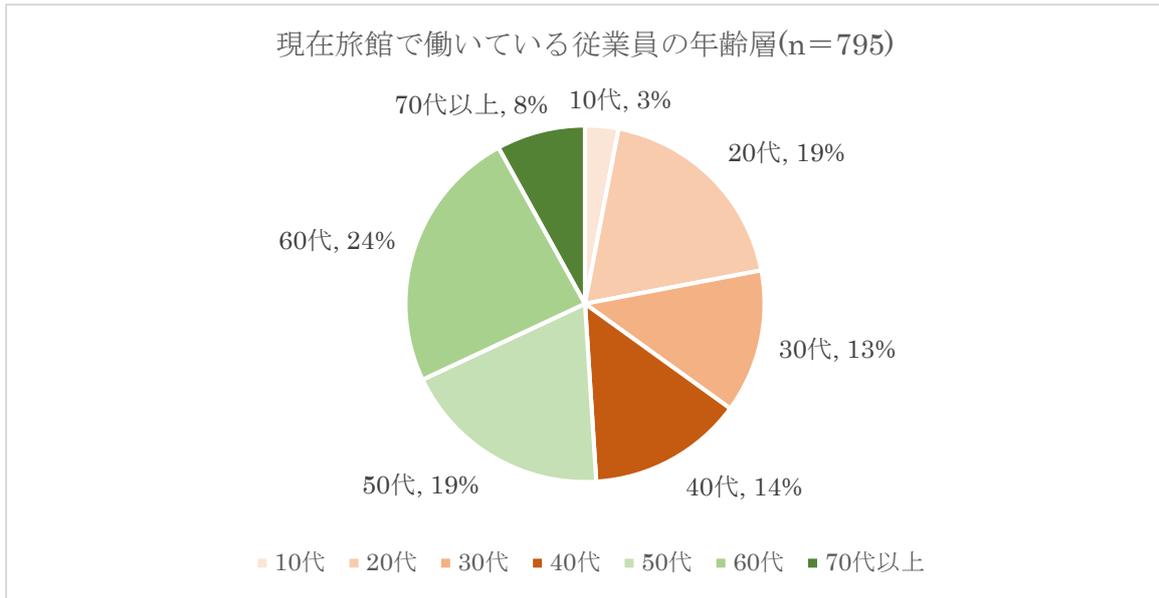
年度 (年月)	求人(人)	求職(人)	有効求人倍率 (求人÷求職)
平成25年度	2,222	1,764	1.26
平成26年度	2,141	1,608	1.33
平成27年度	2,149	1,577	1.36
平成27年12月	2,253	1,426	1.58
平成28年12月	2,366	1,347	1.76
飲食物調理 接客・給仕	500	114	<b>4.39</b>

(出典：ハローワーク豊岡)

### 3 旅館従業員の年齢層

城崎温泉の旅館従業員の年代別構成は、60代が24%と最も高く、また、50代以上が過半数を占めている。旅館経営の継続性を考えると、若年雇用の促進が課題となっている(図5)。

【図5】現従業員の年齢層割合



(出典：2016年8月 城崎温泉旅館協同組合「雇用調査」アンケート結果)

#### 4 旅館の「売り止め」の状況

35件の旅館にアンケートを行った結果、回答数の43%にあたる15旅館で売り止めが発生しており、その数は1日平均で2.46室となっている。休館日を除く年間の平均稼働日数で換算すると約12,000室が売り止めの状況にあると推察される。

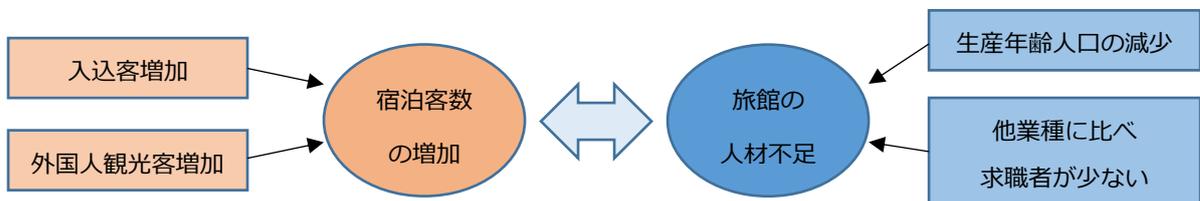
- 合計売り止め数 (/日)  
37室 ※売り止めをしている15旅館の合計で、合計37室 (/日) の売り止めあり
- 1 旅館あたりの売り止め客室数 (/日)  
 $2.46\text{室} = 37\text{ (室)} \div 15\text{ (旅館)}$
- 年間の売り止め客室数  
 $12,691\text{室} = 37\text{ (室)} \times 343\text{ (年間営業日)}$   
※年間の営業日数は、豊岡市労働力掘り起こしマッチング業務により、ポート(株)が行った旅館ヒアリング結果「休館日ヒアリングの平均値 (22日)」から算出

(参考：2016年8月 城崎温泉旅館協同組合「雇用調査」アンケート結果)

#### 5 現状分析のまとめ

城崎温泉では、外国人観光客の増加などに伴い宿泊客数は増加傾向にある。

一方で、「生産年齢人口の減少」、「他業種に比べ求職者が少ない」などの原因により人材不足が発生している。このような状況が継続すると、旅館の売り止めが増加し、本市の基盤産業である宿泊業が減退してしまう可能性がある。



### Ⅲ. 城崎温泉旅館の働き方

#### 1 旅館ヒアリング実施概要

平成29年6月～7月の期間において城崎温泉旅館協同組合に加盟する旅館のうち36旅館にヒアリング調査を行った。

#### 2 旅館ヒアリング実施結果

今回ヒアリングを行った旅館のうち、たすき掛け勤務(※)を実施している旅館は全体の72.2%と多くの旅館が夕朝セットの勤務体系を採用している事が分かった。

特に、客室系の業務に大きく影響する部屋食の提供については、36.1%の旅館が部屋食のみのスタイルを採用していることが分かった。

また、年間の休館日は、平均で22日であり、計画的に休暇を取れていない旅館が多い状況である(表3)。

【表3】旅館の働き方に関するヒアリング結果

分類	件数	従業員数平均	たすき掛け 実施割合	部屋食のみ 割合	年間休館日 平均
小規模旅館 (客室数19室以下)	23旅館	11.4人	65.2%	34.7%	18日
中規模旅館 (客室数20-49室)	9旅館	25.6人	88.8%	37.5%	13日
大規模旅館 (客室数50室以上)	4旅館	66人	75%	50%	61日
合計	36旅館	17.5人	72.2%	36.1%	22日

※「たすき掛け勤務」とは、夕方～夜の時間帯と、朝時間帯に勤務し、途中、お昼前後に中休みを取る勤務体系のこと。

また、現時点での求人ニーズについてヒアリングを行った結果、84名分の求人ニーズがあった。

職種としては、客室係が51名分と多くを占めている。雇用形態としては、特に正社員へのこだわりはない。平均時給としては、全職種とも900円を超えている(表4)。

【表4】ヒアリング旅館の雇用形態別求人数と平均時給

雇用形態/ 職種	フロント	客室係	調理場	調理補助	清掃	その他	合計
正社員	0	8	0	1	0	1	10
非正社員	0	20	1	4	2	4	31
いずれも可	4	23	5	9	1	1	43
合計	4	51	6	14	3	6	84
平均時給	913円	979円	950円	920円	900円	940円	960円

旅館の求人手法としては、ハローワーク、知人の紹介を利用する割合が高く、約半数にあたる17旅館が人材派遣を利用していた。ごきんじょぶ豊岡、ジョブナビ豊岡などを利用する旅館は少ない状況である（表5）。

【表5】旅館が活用する求人手法

区分	ハローワーク	知人紹介	人材派遣	ごきんじょぶ豊岡	ジョブナビ豊岡	その他
利用数	29	28	17	4	3	9
利用率	80.5%	77.7%	47.2%	11.1%	8.3%	25%

### 3 旅館ヒアリングのまとめ

たすき掛けの勤務形態を採用する旅館が多く、休館日が少ない傾向にあるため、従業員にとって働きやすい職場とはいえない状況である。

一方で、客室係を中心に求人を希望する旅館は多い。

現状の求人手段としては、ハローワーク、知人紹介、人材派遣会社などの手段を採用する割合が高い傾向にある。

## IV. 労働力不足の緩和に向けて

### 1 ターゲットの設定

人材不足の解消手段としては、市内での雇用、域外（海外を含む）からの雇用、新卒者の採用、潜在労働力の雇用などの選択肢がある。

豊岡市は、次の理由により市内の潜在労働力雇用による人手不足の緩和に取り組む。

- (1)市内には13,544人の潜在労働力が存在する。
- (2)潜在労働力の就業により、市内での資金循環、消費拡大が期待できる。
- (3)市内に居住しているため、事業所が従業員寮等を確保する必要がない。
- (4)潜在労働力の雇用を通じ、旅館が働きやすい職場であることが知られ、若者が働きたい企業を増やすことで、新卒者の採用増加に繋げる。

### 2 潜在労働力の意向調査

豊岡市の潜在労働力の就業を促す仕組みを検討するため、平成29年7月～8月に市内の公共施設等において、主に未就業の主婦・シニア層をターゲットとしてヒアリング形式で市民アンケートを行い、1,539件の回答を得た。

### 3 市民アンケートの結果

20代・30代の女性（主に子育て女性層）の85.9%、60代・70代のシニア層の35.3%が働く意思を持っていることが分かった（表6）。

また、メインターゲットと考えている30代の女性とシニア層それぞれについて、就労意向や就労条件に特徴があることが分かった（表7）。

【表6】年代/男女別回答状況（未就業者の就業意欲）

（単位：人）

区分		10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80代	記載なし	不明	合計
女性	回答者	2	60	195	60	48	243	188	78	5	-	879
	うち、未就業者	1	51	147	38	24	133	120	70	5	-	589
	うち、仕事をしたい人	1	41	129	31	21	50	27	2	2	-	304
	うち、仕事情報の提供希望者	0	13	59	19	10	28	16	0	2	-	147
男性	回答者	3	9	19	17	19	190	249	70	8	-	584
	うち、未就業者	3	6	10	10	8	75	137	41	3	-	293
	うち、仕事をしたい人	3	5	9	8	7	43	44	6	2	-	127
	うち、仕事情報の提供希望者	1	2	4	5	4	24	26	4	0	-	70
合計	回答者	5	69	214	77	67	433	437	148	13	76	1,539
	うち、未就業者	4	57	157	48	32	208	257	111	8	54	936
	うち、仕事をしたい人	4	46	138	39	28	93	71	8	4	16	447
	うち、仕事情報の提供希望者	1	15	63	24	14	52	42	4	2	4	221

（平成29年7月-8月実施市民アンケートより）

【表7】30代女性、シニア層の職業観

区分	30代女性	シニア(男女)
働く目的	生活費、教育費	生活費、健康維持、人脈形成
やりたい仕事	人と接する仕事・経験を活かせる仕事	男性：経験を活かせる仕事 女性：人と接する仕事、経験を活かせる仕事
望む働き方	急に休める、短時間勤務、通年雇用	少日数勤務、短時間勤務
希望時給	900～950円が最も多い	800円台、1000円以上が多い
希望月収	10万円以上	5万～10万円
勤務可能シフト	10～15時(一部18時以降も勤務可)	朝、昼、夜のいずれかの時間に働ける

（平成29年7月-8月実施市民アンケートより）

#### 4 市民アンケートのまとめ

就労意欲の高い人が一定数存在するため、それらの方が望むような求人情報を届けることができれば、人材不足に悩む市内企業への就労に繋がる可能性がある。

そのためには、働きがいなど一般的に求められる事項に加え、本調査で得られた潜在労働力の就労意欲や就労条件に合わせた働き方を市内企業が提供する必要がある。

## V. 潜在労働力掘り起こし戦略

### 1 戦略の立案

①市民アンケート調査による潜在労働力が求める働き方等の把握、②旅館ヒアリングによる旅館業の課題の把握、③旅館経営者と専門家によるワークショップにより、旅館が働きやすい職場、働きがいのある職場になるための取組みをまとめるとともに、人材を確保したい旅館と働きたい市民をマッチングするための手法を検討し、体系的にまとめた。

### 2 戦略の体系

戦略の策定・実行に当たっては、豊岡市が戦略的政策評価に用いているロジック・モデルの手法（目指す姿を明確にしたうえで、目標達成に強い因果関係を持つ手段を選択して体系化し、体系そのものをPDCAサイクルで検証する手法）を用いる。

### 3. 戦略の期間

この戦略の期間は、平成29年度から平成32年度（2017年度から2020年度）までの4年とする。

### 4. 戦略の推進体制

各戦略は、基本的には城崎温泉の各旅館（または城崎温泉旅館協同組合）が自助努力で対応すべき内容である。しかし、個別最適で対応しても、旅館全体の課題解決（人材確保による客室の売り止め解消）に至らない場合や、旅館組合だけでは実行が難しい全体戦略も含まれている。そこで、各旅館、城崎温泉旅館協同組合、民間事業者、金融機関、商工団体、行政機関が連携しながら 戦略を実行することが必要である。

【戦略体系図】

戦略目的	KPI
「市内の潜在労働力によって人材不足が緩和されている」	パート・アルバイト求人数の充足

戦略A 働きやすい職場になっている	行動	KPI
01少日数・短時間勤務を可能にしている	マルチシフト(朝のみ、夜のみ、1日3時間、週1～3日勤務)の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マルチシフトを導入した旅館の割合</li> <li>・休館日を増やした旅館の割合</li> </ul>
02従業員が急な休みをとることができる	地域での人材ネットワークの検討	
	マルチタスク化(フロント・客室・清掃係等多様な業務に対応できる人材の育成)の推進	
03経営戦略に応じた勤務形態になっている	労働時間の最適化	
04従業員の休みが増えている	定休日の導入	
05従業員がいきいきと仕事をしている	従業員によるイベントの企画・運営	

戦略B 働きがいがある職場になっている	行動	KPI
01お客様が満足している	従業員のスキルアップ	賃金(パート・アルバイト)が上昇している旅館の割合
	業務の分解・再編(タスク再構築)	
	ITシステムの導入	
	おもてなし規格認証の取得	
02お客様の声から従業員に届いている	顧客情報の把握・共有	
03評価に応じた待遇になっている	賃金の引き上げ	
04勤務形態に応じた待遇になっている	サービスの価格反映	

戦略C 旅館の仕事に興味を持つ人が増えている	行動	KPI
01旅館の働きやすさ・働きがい知られている	有料職業紹介による人材マッチング	旅館に関わる仕事(調理/接客・給仕)の求職者数(月平均数)
02旅館の様々な仕事の内容が知られている	働きやすさ等を明示した求人情報の発信	
	多様な求人媒体の活用	

## 働きやすい職場になっている (戦略A)

市民アンケートによると、子育て女性層の24.6%、シニア層の28.4%が週1～2日勤務、子育て女性層の47.6%、シニア層の28.5%が一日2～3時間勤務といった働き方を希望している。

旅館の多くはフルタイム・週5～6日の就業を求めているが、旅館側がこの溝を埋めることにより、働き手を確保できる可能性も高まる。

たすき掛け勤務を実施している旅館は全体の77.8%に上る。お客様の中には、部屋への誘導、部屋での夕食・朝食など一連の接客を同じ人が担当していることに気付かない場合や、そのような接客に価値を感じない人もいる。各旅館がターゲットとするお客様の価値観・旅館の経営戦略と人材不足の状況を踏まえ、一部でも「朝のみ」「夜のみ」の勤務を導入すれば、人材不足を緩和できる可能性が高い。

子育て女性層の81%が、「子どもの体調不良時等に急に休みをとれるか」を懸念しているが、多くの方が同じ業務を行っている企業を除けば、急な休みへの対応は困難である。そこで、個々の旅館ではなく、地域挙げての取組みを検討する必要がある。

旅館ヒアリングの結果、休みが不規則なことや、周りに相談相手がおらず孤立することで離職するケースもあり、「20代30代の若年層の離職問題」を課題に挙げられる旅館も存在する。定期的な休館日の設定、従業員同士の交流を図るなどして、旅館の将来を担う若い従業員にとっても働きやすい職場づくりを目指す。

戦略A	働きやすい職場になっている	
指標	基準値	目標値
マルチシフト(朝のみ、夜のみ、1日3時間、週1～3日勤務等)導入旅館の割合	22.2% (6/27旅館)	50% (平成32年度)
休館日を増やした旅館の割合	未調査	50% (平成32年度)

主要手段A01	少人数・短時間勤務を可能にしている。
具体的手段	概要
マルチシフトの導入	20代・30代の子育て女性層及びシニア層にとって働きやすいシフト（朝のみ、夜のみ、1日3時間、週1～3日勤務など）を導入する。

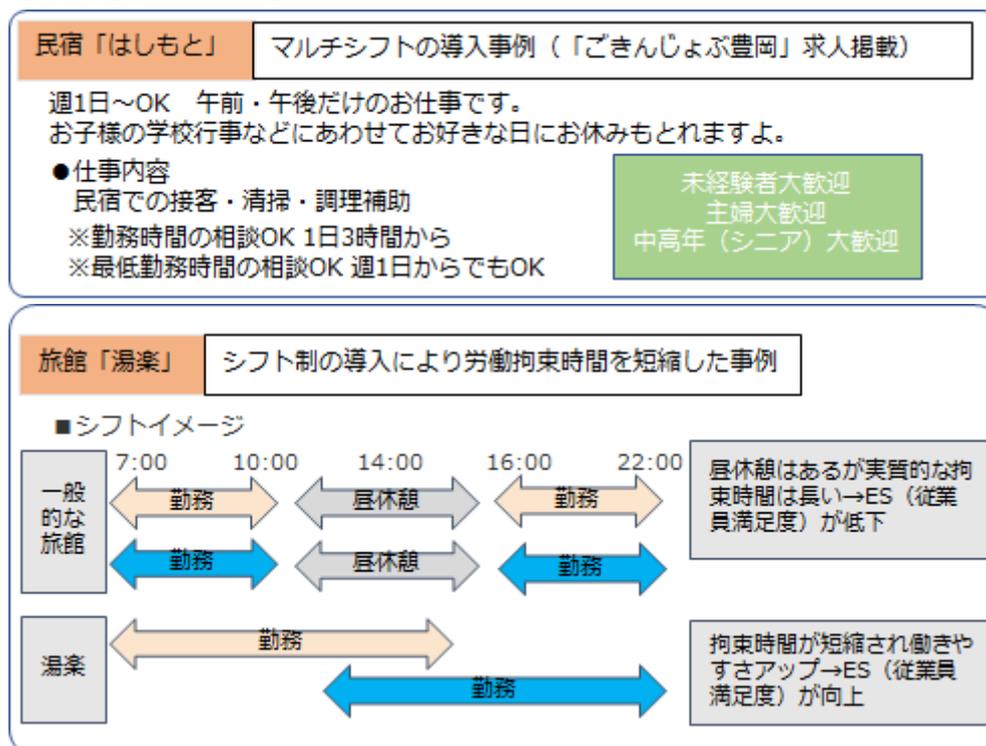
主要手段A02	従業員が急な休みを取ることができる
具体的手段	概要
1.地域での人材ネットワークの検討	従業員が子どもの体調不良等で急な休みをとった場合の人員のやり繰りを地域で検討する。
2.マルチタスク化の推進	従業員が急に休んでも、他の従業員がその役割をカバーできるように、マルチタスク化（フロント・客室・清掃係等多様な業務に対応できる人材の育成）を推進する。

主要手段A03	経営戦略に応じた勤務形態になっている
具体的手段	概要
労働時間の最適化	お客様のニーズと自旅館のサービスポリシーを踏まえ、たすき掛け勤務など働き手にとって人気がない勤務形態の必要性を見つめ直す。

主要手段A04	従業員の休みが増えている
具体的手段	概要
定休日の導入	従業員の業務稼働率を高め、限られた人材で高い付加価値を生み出す。また、従業員全員による研修、ミーティング等の時間を確保する。

主要手段A05	従業員がいきいきと仕事をしている
具体的手段	概要
従業員によるイベントの企画・運営	旅館の従業員が集まってイベントを企画・運営し、旅館の枠を超えた従業員のつながりを作ることにより、地域への愛着を図るとともに、従業員が孤立することを防ぐことにも繋がる。

【参考事例/施策イメージ】



## 働きがいがある職場になっている (戦略B)

リクルートワークス研究所の調査によると、宿泊施設の接客スタッフ（正社員）の年収は、調査対象全体の平均年収の70%程度にとどまる。また、自分の働き方に対する評価に満足できていない割合が高い。さらに、通常の業務を離れて研修を受けたことがないと回答した割合が80%近くにのぼる。

従業員の働きがい、従業員満足度を高めるためには、賃金の上昇、研修の充実、付加価値を生まない業務の廃止、業務の省力化、サービス向上、客単価上昇などの様々な要素が一連のものとなって動き出す必要がある。

例えば、賃金の上昇のためには生産性の向上が必要である。公益財団法人日本生産性本部の「日米産業別労働生産性水準比較」によると、日本の飲食・宿泊業における生産性は、アメリカを100とすると34.0という水準にとどまる。

また、個々の従業員の賃金を上げるためには明確な評価指標が必要だが、城崎温泉の旅館において人事評価制度を導入している旅館は、33.3%にとどまる。（旅館の新しい働き方ミーティング第4回アンケートによる）。

このため、従業員の満足度と生産性向上が共鳴するような取り組みが求められる。

戦略B	働きがいがある職場になっている	
	指標	基準値
	賃金（パート・アルバイト）が上昇している旅館の割合	未調査
		目標値 100% (平成32年度)

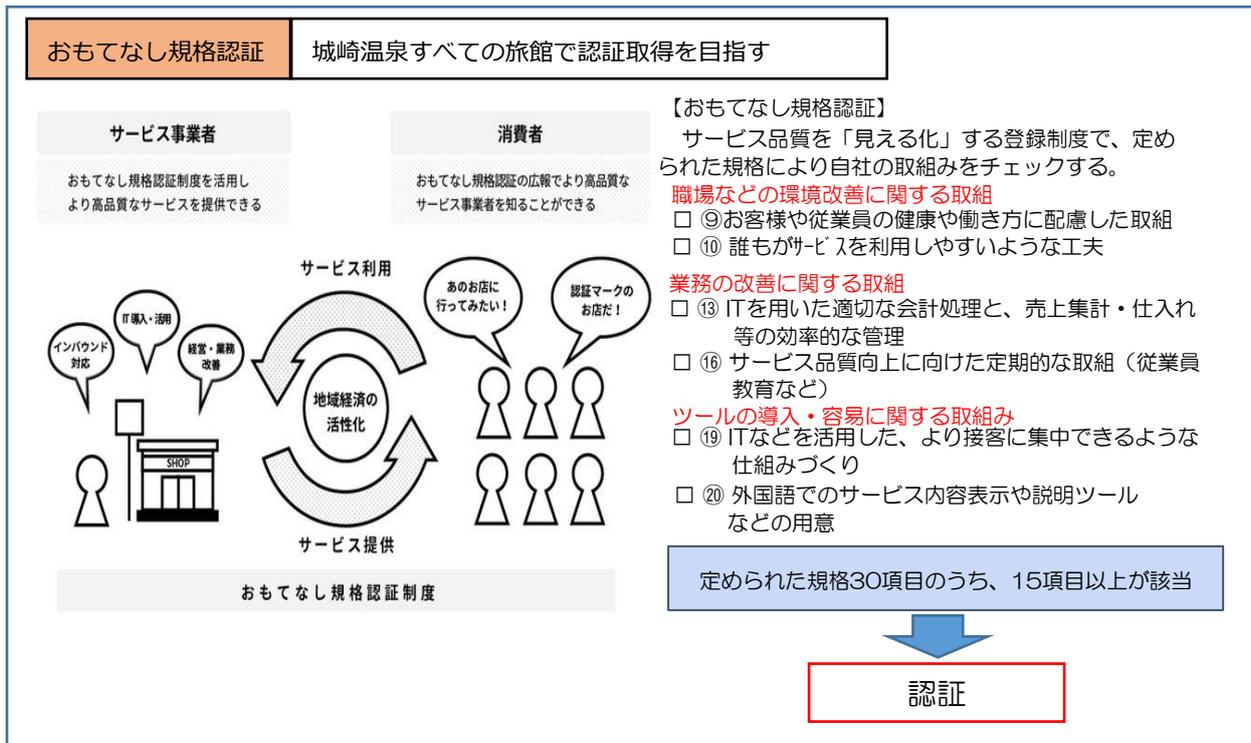
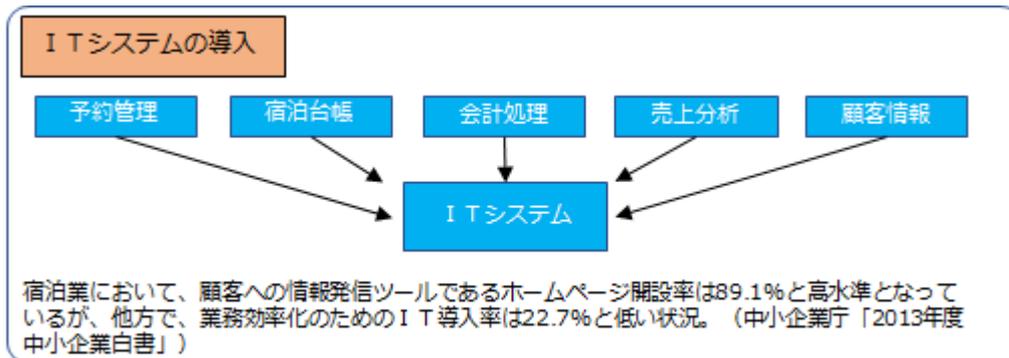
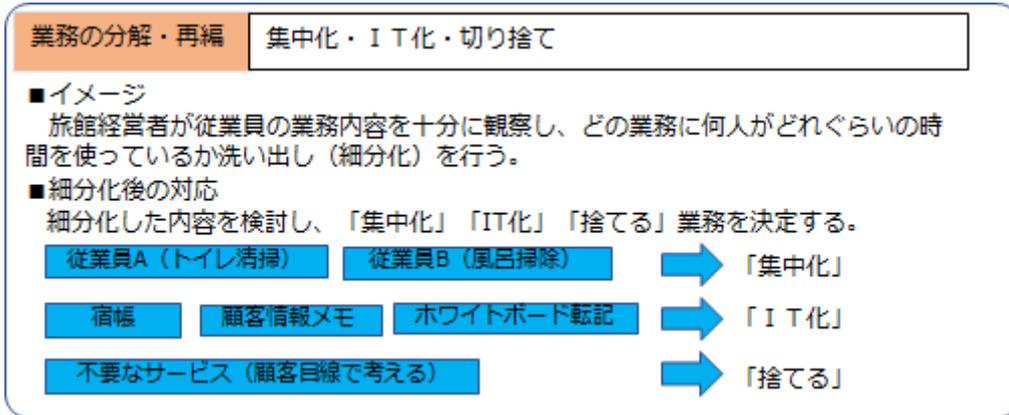
主要手段B01	お客様が満足している	
	具体的手段	概要
	1.従業員のスキルアップ	顧客満足度を高めるため、接客研修や外国語研修等を行い、従業員のスキルアップを図る。
	2.業務の分解・再編 (タスク再構築)	従業員の職務を細かく分解し、お客様目線で業務を見直す。(例)①お客様にとって付加価値がない業務はやめる ②画一的なタスクは集中して切り出す ③お客様と直接触れ合う仕事はスキルが高いスタッフが行う
	3.ITシステムの導入	非効率な業務を機械化することにより、お客様に直接接する時間を増やすとともに、お客様の料理の嗜好等の情報を記録・共有し、サービスの質を向上させる。
	4.おもてなし規格認証の取得	経済産業省の「おもてなし規格認証制度」を活用し、サービス品質と生産性の向上に取り組むとともに、客観的な指標によりサービス品質をお客様に明示する。

主要手段B02	お客様の声に従業員に届いている	
	具体的手段	概要
	顧客情報の把握・共有	お客様の声(良い情報・悪い情報の双方)に従業員が把握・共有する。

主要手段B03	評価に応じた待遇になっている	
	具体的手段	概要
	賃金の引き上げ	人事評価制度を導入したうえで従業員を適正に評価し、賃金の引き上げ、昇格等を行う。

主要手段B04	勤務形態に応じた待遇になっている	
	具体的手段	概要
	サービスの価格反映	たすき掛け勤務などによる質の高いサービスを提供する場合は、それにふさわしい価格を設定し、従業員の賃金に反映させる。

【施策イメージ】



## 旅館の仕事に興味を持つ人が増えている (戦略C)

市民アンケートでは、未就業者936人のうち447人が「働きたい」と回答した。

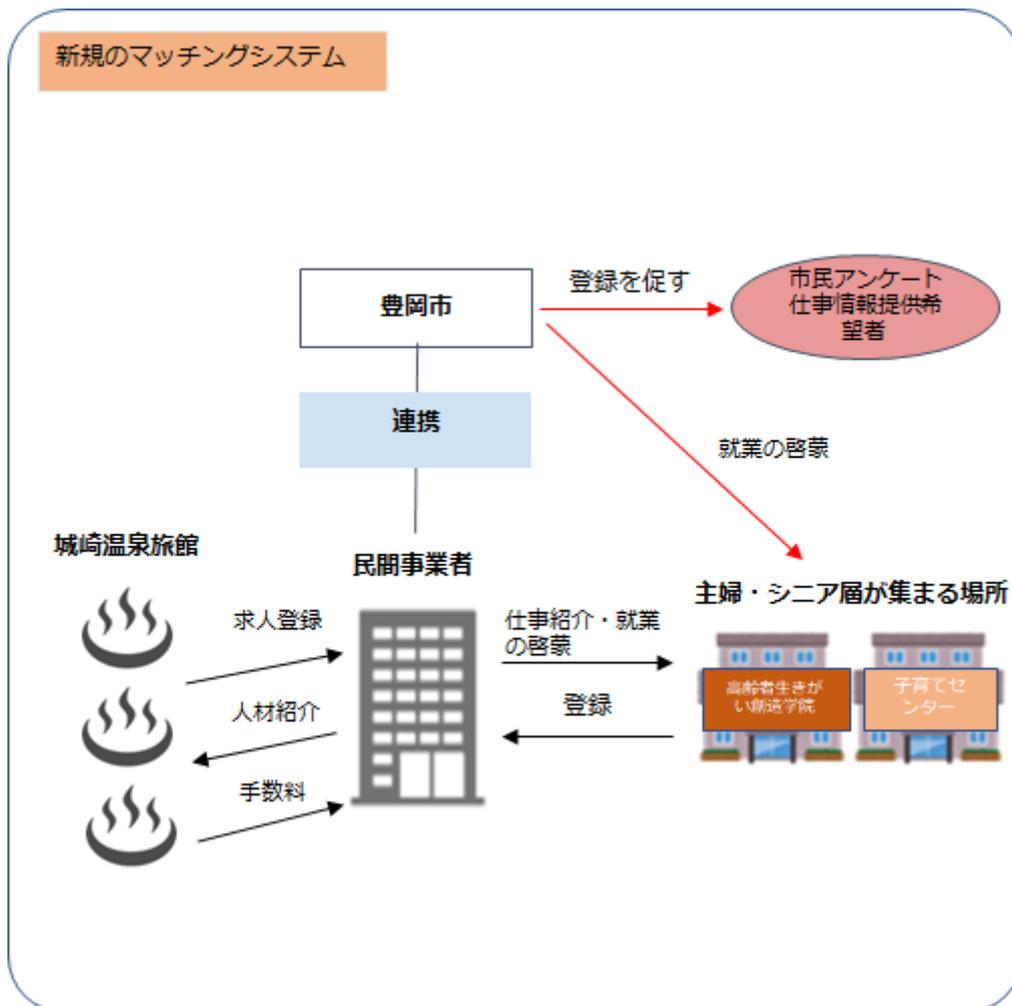
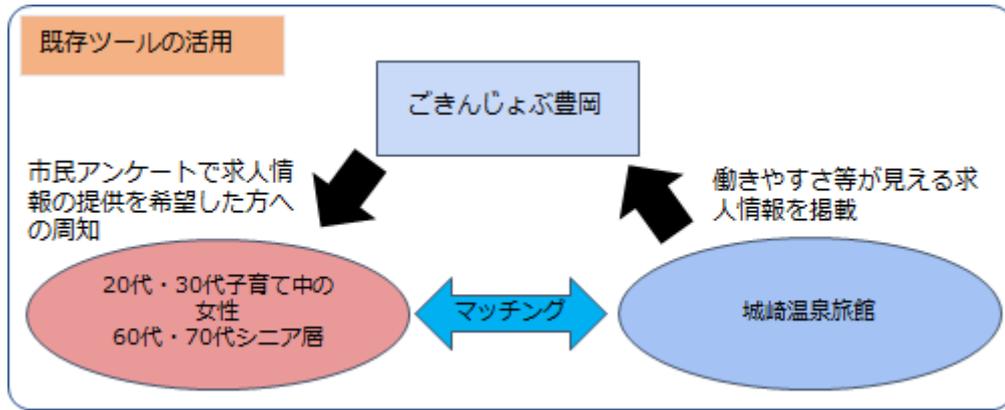
人材を確保したい旅館と働きたい市民のマッチングを図るためには、働きやすさ等を明示した求人情報をターゲットに的確に届ける必要がある。また、現在働いていない市民に対して、就労意欲を高めるための啓蒙活動を行い、働きたい市民を増やす取り組みが必要である。

戦略C	旅館の仕事に興味を持つ人が増えている	
指標	基準値	目標値
旅館に関わる仕事（調理/接客・給仕）の求職者数（月平均数）	122件 （平成28年度）	231件 （平成32年度）

主要手段CO1	旅館の働きやすさ・働きがい知られている	
具体的手段	概要	
有料職業紹介による人材マッチング	豊岡市と人材紹介を行う民間事業者が連携し、旅館への有料職業紹介や市民への啓発活動を行う。	

主要手段CO2	旅館の様々な仕事の内容が知られている	
具体的手段	概要	
働きやすさなどを明示した求人情報の提供	1日3時間、週3日勤務等の働きやすさ、人と接する・経験が活かせる等の仕事内容が見える求人情報を提供する。	
多様な求人媒体の活用	旅館が求人を行う手段として、ハローワークや知人紹介だけでなく、ごきんじょぶ豊岡やジョブナビ豊岡など、多様な手段での求人媒体を活用する。	

【施策イメージ/事例】







#### ④アンケートの実施

業界の課題の全体像を把握するため、既存資料とヒアリングによりアンケート内容を設計し、アンケートを実施する。

総務省委託事業によるヒアリング（36件）



#### ⑤戦略の策定

業界全体で取り組む内容を決めるため、幹事企業・専門家・市が、ヒアリング、アンケート、既存資料、潜在労働力調査結果等により、戦略を策定する。

総務省委託事業による検討



#### ⑥専門家とともにワークショップ開催

経営者自らが課題解決のために取り組む内容を検討するため、経営者と専門家によるワークショップを開催する。

総務省委託事業によるワークショップ



#### ⑦先進事例の紹介

企業が自ら考え、意見交換し、行動内容をまとめるため、市内 or 近隣市町の同業種 or 類似業種の取組みを学ぶとともに、班別ワークショップを行う。

総務省委託事業によるワークショップ



#### ⑧定期的なフォローアップ

進捗状況、新たな課題等を確認し、必要に応じ対応を検討する。

（今後実施）

#### 潜在労働力が求める働き方の把握

今回のヒアリング結果を利用する

総務省委託事業によるヒアリング（1,539件）

業界内他社の手法、考え方、試行錯誤、成功事例を知る

必要な行動が理解・整理される

業界内で先行して動き出した企業がある



各社が行動する

## Ⅶ. 戦略の実行スケジュール

最初に、他の手段に与える影響が大きい「業務の分解・再編（タスク再構築）」から始める。この作業により、各旅館の働き方の現状や課題が浮き彫りとなり、各旅館においてどのような施策を打つべきかを明らかにする。また、同時に、サービス品質の見える化、生産性の向上に加えて、旅館経営に役立つ補助制度等を活用するため、城崎温泉旅館全体で「おもてなし規格認証」の取得に取り組む。

平成30年度以降、タスク再構築との関連性の高い、「マルチシフトの導入」「労働時間の最適化」「定休日の導入」「ITシステムの導入」についても取り組み、働きやすい職場づくり、働きがいのある職場づくりを進める。

更には、「従業員によるイベントの企画・運営」「従業員のスキルアップ」などの手段も進める。

働きやすい、働きがいのある職場づくりを進めながら、「働きやすさを明示した求人情報の提供」「多様な求人媒体の活用」「有料職業紹介による人材マッチング」を推進し、旅館の仕事に就く人を増やしていく。

最後に、働きやすく働きがいのある職場を構築し、「サービスの価格反映」を行った上で、客単価を引き上げ、賃金アップに繋げる。

## 戦略実行スケジュール

戦略(手段)	年度(月)	平成29年度								平成30年度							
		12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
戦略A 働きやすい職場になっている																	
01少日数・短時間勤務を可能にしている																	
マルチシフトの導入																	
02従業員が急な休みをとることができる																	
地域での人材ネットワークの検討																	
マルチタスク化の推進																	
03経営戦略に応じた勤務形態になっている																	
労働時間の最適化																	
04従業員の休みが増えている																	
定休日の導入																	
05従業員がいきいきと仕事をしている																	
従業員によるイベントの企画・運営																	
戦略B 働きがいがある職場になっている																	
01お客様が満足している																	
従業員のスキルアップ																	
業務の分解・再編(タスク再構築)																	
ITシステムの導入																	
おもてなし規格認証の取得																	
02お客様の声が従業員に届いている																	
顧客情報の把握・共有																	
03評価に応じた待遇になっている																	
賃金の引き上げ																	
04勤務形態に応じた待遇になっている																	
サービスの価格反映																	
戦略C 旅館の仕事に興味を持つ人が増えている																	
01旅館の働きやすさ・働きがい知られている																	
有料職業紹介による人材マッチング																	
02旅館の様々な仕事の内容が知られている																	
働きやすさなどを明示した求人情報の提供																	
多様な求人媒体の活用																	

※1 表中の「」は始期を示しており、終期は定めていない。 ※2 表中の「」は業務の分解・再編(タスク再構築)と関連性の高い手段