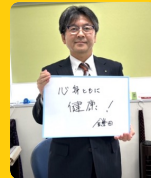


幸福度向上が業績を牽引

夢を応援する
『夢コース』



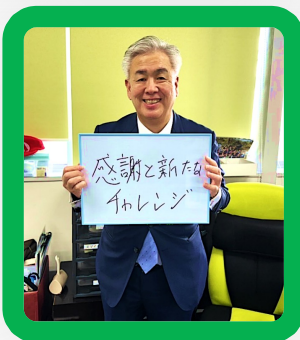
Kochi Work Style Award 2024

ウェルビーイング経営による働き方改革
～社員幸福がもたらす企業の成長～

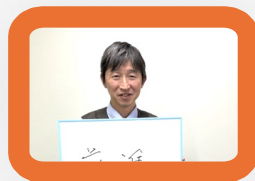
三翠園が実践する「ウェルビーイング経営」による働き方改革は、社員の幸福度を高めることで、業績向上を目指す取り組みです。
地域とともに歩む三翠園の挑戦をご覧ください。

クレームを
『ラッキーコール®』
に変える文化

働きやすい
環境づくり



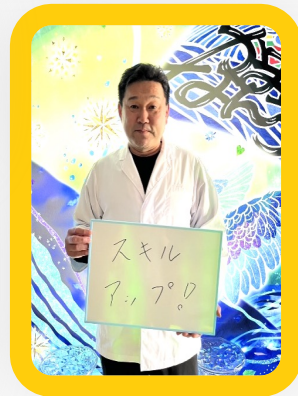
地域とともに歩む企業



社員の声を
経営に即反映



360度評価を導入
社員の信頼を数値化



天然温泉と歴史の老舗旅館「三翠園」

宿泊事業

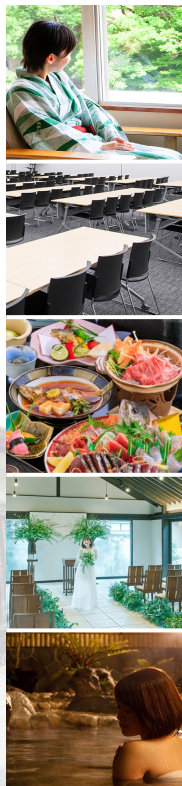
会議室貸出事業

宴会事業

ブライダル事業

その他

(温浴施設・売店・BAR)



創業から

75年 (1949年～)

正社員割合



職員数

246名

平均年齢

48歳

年間平均残業時間

30時間

有給取得率

92%

年齢比率

20代以下 23%

30代 11%

40代 18%

50代 17%

60代以上 31%

男女比率



6 : 4



現状把握:サーベイ従業員意識調査アンケート結果

【働きやすさ】働きがいに比べ、著しく低く問題あり!

仕事の
働きやすさ
スコア平均

4.71

職場の
働きやすさ
スコア平均

5.32

組織の
働きやすさ
スコア平均

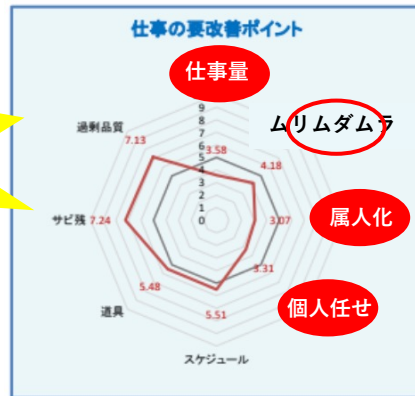
5.28

仕事の働きやすさ

- 3.58pt 人手不足、慢性的に仕事量が多い ※平均値以下をピックアップ
- 4.18pt ムリ・ムダ・ムラがある、業務が効率よく行われていない
- 3.07pt 属人化、一部の従業員に負担が集中しがちだ
- 3.31pt スキルアップ・能力開発が個人任せになっている

特にこの5つに
大きな課題

緊急性 高



職場の働きやすさ

- 4.18pt 従業員が健康に働き続けられるように労働環境の見直しが必要
- 3.03pt 自然災害(地震・津波・豪雨・台風等)に対する備えや訓練が必要
- 3.79pt 職場の課題や改善案を自由に話し合える場が必要
- 4.04pt ハラスメント(パワハラ・セクハラなど)への対策が必要



組織の働きやすさ

- 4.59pt 健康維持(心身健康に働き続ける事)
- 4.52pt 学習や自己啓発(将来に向けての自己投資)
- 4.57pt 介護(家族の介護をしながら働く)
- 4.53pt 病気の治療(ガン等の治療と仕事の両立)

現状把握:サーベイ従業員意識調査アンケート結果

【働きたい】 総合的に高く、宿泊業への高い意欲がある！

仕事の
働きたいスコア
(従業員平均MPS)

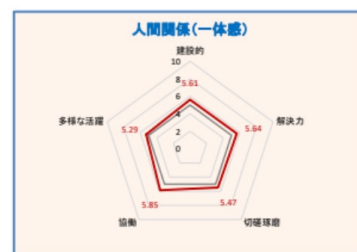
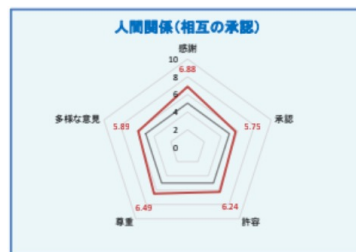
5.48

職場の
働きたい
スコア

6.21

組織の
働きたい
スコア

5.65



全体的に平均値より高く、
宿泊業で働くモチベーションは
比較的高い。一方で、

- ✓ 働き方(リモートや副業など)への柔軟さ
- や、**評価体制に不満**を持つ声がある。
- ✓ 自分の評価に対して、組織や上司と率直に話し合える場がある
- ✓ 昇進すべき人がきちんと昇進している

働きたい・辞めたくない人が
辞めざるを得ない
負のスパイラルが・・・！

📉 コロナの影響で休館日の増加

📉 新館の増設と重なり経営圧迫

売上の深刻な数字と

退職者続出

人手不足で、施設の稼働率を高められない...



- サービス残業 月20時間が常態化
- 計画有休 未実施 など

旅行サイト口コミ評価 ★3.8



どうせ言っても
変わらない...



価値前提経営の実践者 ※前四国管財(株) 社長

中澤新社長 就任【2022年6月21日】

大ナタを振るう！ 抜本的な人材確保！！

- 2022年 3割退職、派遣を21名導入し急場を凌ぐ
- 2023年 60名採用、派遣は2名に留める
- 2024年 新卒者 5名の大量採用 (約20年ぶり)



- 待遇改善でサービス残業 月20時間 → ゼロ
- 計画有休の実施継続中
- 社内紹介制度および、復帰者の再雇用
- ジョブローテーション 一人2部署を行う挑戦

これらをカンフル剤に
生え抜きの社員一丸で、

375案の改善策をリストアップ

- 業者の見直し
- 報連相の仕組みの構築
- 料金の値上げ
- 人事制度の見直し
- 顧客層の調整
- 総務部門を再構築 など

※全社員と面談やアンケート、困り事や改善案を聴き、

約200事例を改善済み
(2025年1月現在)

業績・口コミの改善が徐々に
見られ始める。

ウェルビーイング経営
の考えのもとに

これからの課題へ!

けんけん
とー



三翠園が目指すビジョン

「関わるすべての人を
幸福にする」

事実前提経営ではなく、

価値前提経営

【数字を良くすることで売上を上げるのではなく、
価値をあげることで結果として売上が上がる】

ウェルビーイング経営

1946年
世界保健機関(WHO)が提唱

Well - being

良好な・状態

身体的



心理的



社会的



意図



社員幸福の向上と
業績の向上



自ら考えて行動し、
成長できる組織。

地域に必要な会社に。



成果指標

(目標指数)

- 社員からの相談数・・・月平均30件以上、年間400件
- 提案件数・・・月間10件以上、年間100件
- 社員アンケート・・・満足度指数8割(サーベイ)



目標
達成

毎月
継続



ミスを「責める」ではなく「会社を良くするチャンス」へ。

クレームを宝物に。 「ラッキーコール®」で課題対応の改革

問題解決型の「ラッキーコール経営」を導入し、組織全体でクレーム対応。各部門で孤立していたクレーム処理を組織的な取り組みに変更。

代表取締役社長
中澤 清一

働き方改革取組推進
プロジェクト体制

総務部 部長
馬淵 統

総務部 人事グループ・作業実務担当
宮地 祐司

各部門長

各部門長

各部門長

...

凡例:

統括責任者

担当責任者

担当者

プロジェクト
メンバー

なぜ問題が
起きたんだろう？

実際には
何が起きた。

対応のプロセスや
結果を整理。

なぜそうなったのか？

対応でうまくいった点と
問題点を特定。

次回なすべき
ことは何か？

チーム全体で教訓を共有。
再発防止の具体策を決定。

経緯の詳細は
こうでした

次から
そうしよう！

我々は何を
やろうとしたか。

クレームの内容や背景を明確化。

会社経営におけるAAR(After Action Report/Review)は、クレーム対応を振り返り、成功点や改善点を整理して次に活かす仕組みです。目的は、同じ問題を繰り返さず、顧客満足度を向上させることにあります。



現状を再点検する工夫として3つの収集を実施

1. 社員の声を聞く仕組みの強化と経営層の積極的な関与

- 全社員から提案制度(チャレンジシート)を実施。
- LINEグループを活用し、意見や提案を共有。
- 朝礼で理念や価値観を共有、意見交換の場を創出。

ご意見箱



アンケート
(サーベイ)



23種類の
LINEグループ



社員が安心して働ける
環境づくりを経営陣を含めた
全社員で推進中！

収集した課題を運営部にて精査。
課題に応じた改革を行います。

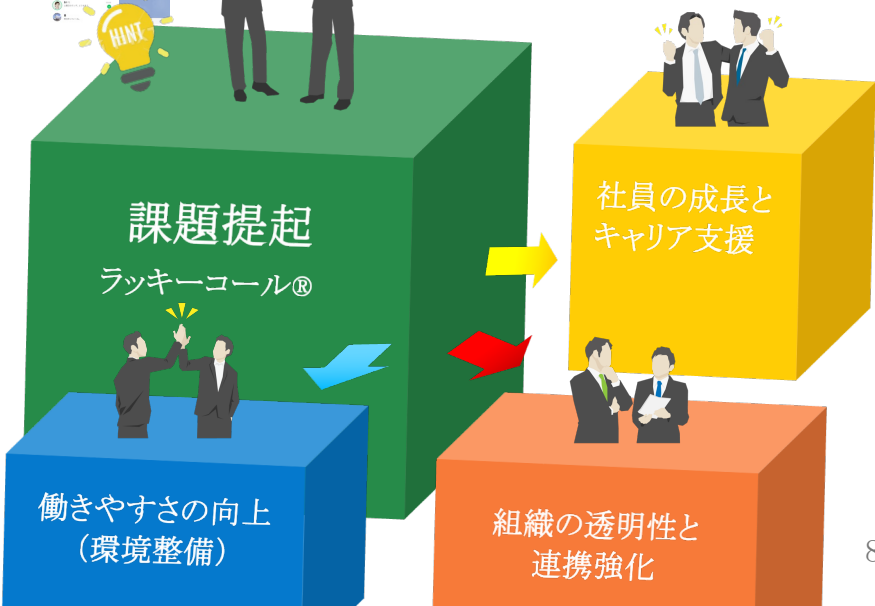
経営陣も参加。日々、活発な意見交換！

2. 社内の透明性向上

- ご意見箱(匿名制)で課題を収集、全社員で共有。
- 記名制の役員信任投票を導入。
社員から経営層へのフィードバック機会を確保。

3. 課題を組織全体で共有

- クレームを「ラッキーコール®」として共有。
24時間いつでもミス隠さず報告できる
心理的安全性を確保。



無駄な受注をしない調整会議を毎月開催

「経営的視点」では売上だけを目指す無理な受注は行わないようにする話し合いを行う受注調整会議、「従業員視点」では休日・労働時間・健康管理の強化、2つの視点で取り組んでいます。



適正な労働環境の整備

一人が複数のポジションの仕事を覚える努力を行い、週休2日制を実現。

宿泊営業 ↔ フロント

地元営業 ↔ ブライダル

ホール ↔ 清掃

連携強化



また、全社員面談で一現場ずつ改善。改善策をしつこく徹底することでサービス残業ゼロを推進！

- 週休2日制の導入
- サービス残業の完全撲滅 100%



24時間相談窓口とメンタルヘルスサポート

経営・幹部につながる24時間相談窓口と社外カウンセラーおよび社内報にも毎月さまざまな相談窓口の情報を掲載。



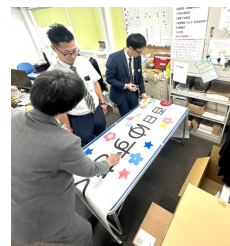
24時間相談窓口
(職員トイレ掲示)



社内報

産業医による定期的な健康相談

労働災害に熟知した産業医の定期的な訪問と経営幹部への助言や個別面談の実施メンタル不調の早期の発見と対策を講じ健康経営を目指す。



- 他…● 産業医が来社し行われる労働安全委員会
- サポート窓口として社外カウンセラーも使用できる体制

スタッフ家族と共に絆を深める福利厚生の実

- スタッフおよびご家族の温泉無料
- 子連れ出勤制度
- 社内PTA制度(新卒者の保護者に訪問しての面談)

「夢支援コース」制度 (社員が夢を実現するための支援)

週休3日制など柔軟な働き方で、退職前提の働き方を支援する「夢支援コース」導入。



障がい者雇用の推進 (2024年時点:3名採用)

特別支援学校との関係を強化。能力を最大限に発揮できる環境を整備。温情による雇用ではなく価値を創出する適材配置。

360度評価導入と、継続的な人事制度見直し改善



人事制度を定期的に見直し、スキルアップに向けた取り組み、年功序列から移行する、公正で透明性の高い評価体制。

その他 ● 産後の職場復帰支援 ● 副業制度導入

- 定年上限なしの雇用契約制度
(健康であれば半年更新で延長可能)



MVP推薦制度の導入



社内の信頼が高い人を表彰するMVP大賞を導入。



業績向上のための取り組み

- お客様アンケートによるアイデアの有料買取
- 夕食強制なしプラン(地域の味を満喫)館外での外食
- 三翠園オリジナルカクテルの開発
(県出身の世界チャンピオンが考案)
- オリジナル商品の開発、販売
- 温泉通路に高知城や山内家の歴史がわかる展示物を掲示
- 光の切り絵作家さんとコラボし、PHOTOスポットを作成
- NPO法人と連携。犬猫の動物譲渡会や有機野菜販売会
売れ残った野菜は当館で買い取り、朝食メニューに提供
→特別支援教育と連絡、朝食体験や職業体験を受け入れ

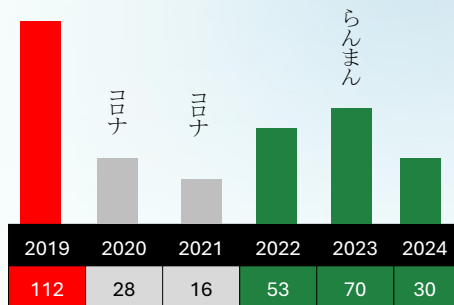
老若男女問わず、働きやすい環境が拡大中！



取り組み成果

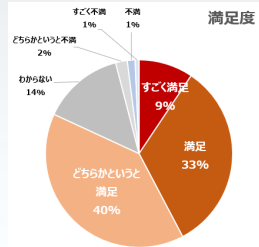
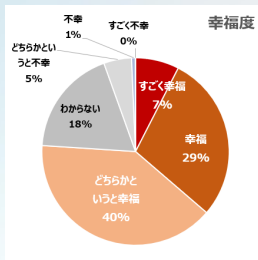
残業時間が約**45%**削減

(2019年に対する、2022～2024年の平均から算出)



働き方改革 → (時間)

ウェルビーイング(良い状態)浸透率



引用元:2024年 三翠園全社員を対象に行った従業員意識調査アンケート(サーベイ)による回答結果

8

割超!!

無駄の廃止撤廃および、
新機能の導入の予算確保に寄与。

- 削減 / 温泉館に券売機
(現金の取り扱いを減らす)
- 削減 / 喫茶の営業休止
(人員不足による業務見直し)
- 導入 + 売店から応援要請ができるよう
無線チャイムを事務所に設置

など

宿泊予約サイト(楽天)レビューの上昇

2022年 ★3.8 → 2025年 ★4.39

上昇率、四国1位。
全国でも稀な
伸び率を記録。



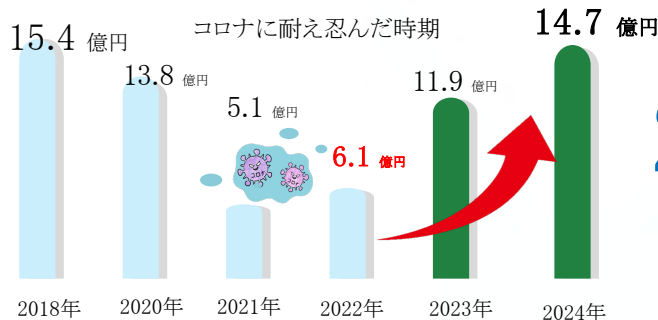
総合評価
★★★★★ 4.39
アンケート件数: 1815件

評価内訳
5点 ■
4点 ■
3点 ■
2点 ■
1点 ■

項目別の評価
サービス 623件
立地 568件
部屋 158件
設備・アメニティ 53件
風呂 29件
食事 29件

★★★★★ 4.36
★★★★★ 4.49
★★★★★ 4.29
★★★★★ 4.10
★★★★★ 4.22
★★★★★ 4.28

ウェルビーイング経営実施後の売上高



240%
UP

おもてなし部おもてなしグループ


コロナの影響でサービス業への不安と士気が下がり気味でしたが新しい価値観を共有し変わっていく三翠園を感じる。安心して笑顔で働けるようになりました。

宿泊営業部フロントグループ

お客様からのアンケートでスタッフの笑顔と挨拶をお褒め頂く機会が増えた。お客様の生の声を聴ける機会が少なかったので仕事をするうえでとても励みになります。

総務部人事グループ


離職にブレーキがかかり三翠園での勤務を選んでくださる方も増えた。スタッフ一同、一緒に幸せになれるように今後も新しい働き方を追求し続けます。

 総括
経営者

お客様係&代表取締役社長 中澤 清一

働く方々の声を大切にする経営を心掛けてきましたが、今回の設問はさらに一步踏み込んだ内容でした。働く方が気持ちよく勤務できる具体策が多く詰まっており、自社だけで取り組むと見落としがちな強みも、担当コンサルタントのサポートでスムーズに活かすことができました。この取り組みを今夏のゴールではなく、新たなスタートラインと位置付け、引き続き「顔晴って」挑戦してまいります。



 総括
担当
コンサルタント

働き方改革コンサルタント 山脇 文子

改善のスピードがとにかく速く、どんどん挑戦し続けられているのが印象的でした。原動力は、職員の皆様の「三翠園が好き！」という思いなのでしょう。日頃から職員の皆様のお声を聴き、実現して来られた賜物と感じます。今回は、新たな課題への取り組みを通じて、部署間の連携も進みました。地域と共に歩む三翠園様のこれからの期待しています！



今後の取り組み予定

社員と地域に貢献する
新たな取り組み

- 社内託児所
- カフェ
- 社内デイケア など

新しいビジネスモデル
の創出と新規採用

カスハラ対応
マニュアルの拡充

学校や教育機関や
各種団体との連携

- 特別支援学校なども含めた積極的なインターンシップの受け入れ
- 学校へ出向き授業や教員研修への協力 など

ジョブリターン(復職)
制度の検討

会社の知名度の拡大、
安心して働ける企業ブランドへ

以下は既に実施しているが一部の部署に限定している。
これを全社の取り組みとして拡大していく。

部門ごとの価値観
共有ミーティングの拡大
(7部門 → 全部門)

役員信任制度の拡大
(役員以外の幹部社員を対象に)

社外と連携し、
地域社会に影響する組織へ

さらなる組織強化

【2025年1月現在】

組織の土壌創り

Well-being = 三翠園の軸

ウェルビーイング