

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

環境づな

地域とともに歩む企業



360度評価を導入 社員の信頼を数値化



社員の声を 経営に即反映



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	正社員割	正社員割合 —————	
75 年(19	正社_	員 40%	ኖー ト 60%
職員数	平均年齢	年間平均残業	時間 有給取得率
246名	48歳	30時間	92%
年齢比率		———— 男女·	北率
20代以下	23%	男位	女性
30代	11%		
40代	18%		6:4
50代	17%	0 • 1	
60代以上		31%	

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!

職場の 働きやすさ スコア平均

5.32

5.28

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

ムリ・ムダ・ムラがある、業務が効率よく行われてい<mark>ない</mark>

職場の課題や改善案を自由に話し合える場が必要

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

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

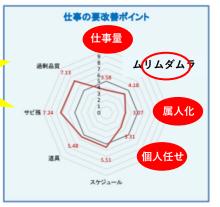
属人化、一部の従業員に負担が集中しがちだ

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



場の働きやすさ

3.79pt

の働きやすさ

健康維持(心身健康に働き続ける事)

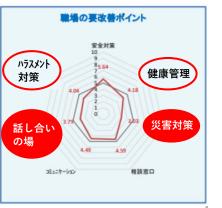
学習や自己啓発(将来に向けての自己投資)

介護(家族の介護をしながら働く) 4.57pt

病気の治療(ガン等の治療と仕事の両立)

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 健康維持 能力開発 趣味·交友 地域活動 家族の介護 病気の治療

両立面の改善ポイント



組織の働きやすさ

現状把握:サーベイ従業員意識調査アンケート結果

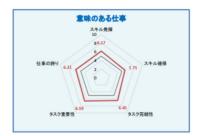
【働きがい】総合的に高く、宿泊業への高い意欲がある!



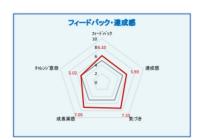
5.48

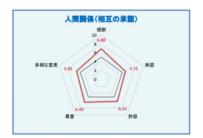
職場の 働きがい スコア 6.21

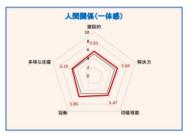
組織の 働きがい スコア 5.65

















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。
- ✓ 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・・・



取り組みの背景

ただちに働きやすい職場作りとモチベ向上改善へ!!

- 分 コロナの影響で休館日の増加
- 売上の深刻な数字と
- → 新館の増設と重なり経営圧迫
- 退職者続出

● 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
- 料金の値上げ
- 顧客層の調整

- 報連相の仕組みの構築
- 人事制度の見直し
- 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!

人手不足で、施設の稼働率を高められない…



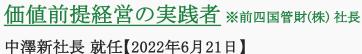
- サービス残業 月20時間が常態化
- 計画有休 未実施 など











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)











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 〇〇

心理的

社会的

意図

社員幸福の向上と業績の向上





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)



毎月 継続

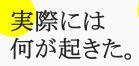


ミスを「責める」ではなく「会社を良くするチャンス」へ。

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。

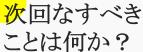


対応のプロセスや 結果を整理。

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。



チーム全体で教訓を共有。

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

馬渕 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

ことは何か?

再発防止の具体策を決定。

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。
- 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「<u>ラッキーコーノレ®</u>」として共有。 24時間いつでもミスを隠さず報告できる 心理的安全性を確保。





連携強化

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、

调休2日制を実現。





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充実

- 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)



クレームを「ラッキーコール®」と呼び、 ミスを報告しやすい心理的安全性の確保

ミスを責めるのではなく、改善の機会として活用する文化を醸成。心理的安全性を確保し、社員が安心して報告できる環境を整備。

部門ごとの価値観共有ミーティングの実施

経営者を交えた部門を超えた情報共有や共同作業を促進する仕組みを導入。会社としての意思決定の速さを向上させ、部署を超えた意見交換を活発化。

(2025年1月現在7部署/全9部署で実施中)

アンケート結果の全社員共有

全社員が社内アンケートの結果を 閲覧可能にし、透明性を確保。



役員信任投票の導入 (経営層へのフィードバック機会の提供)



社員が匿名で役員を評価できる信任投票制度を 導入。経営層が社員の声を直接受け止め、改善 に役立てる仕組みを構築しました。



朝礼改革(経営理念やクレドの共有、価値観の共有化)

毎日の朝礼を活用し、価値観の統一を図り、 社員同士が連携しやすい職場文化を 育んでいます。





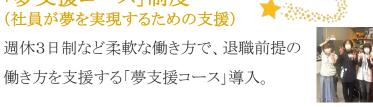








「夢支援コース」制度 (社員が夢を実現するための支援)



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。

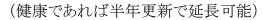
360度評価導入と、継続的な 人事制度見直し改善



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





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





























取り組み成果

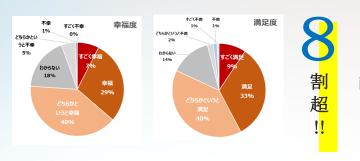
残業時間が約45%削減

(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

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)

算入 ◆ 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

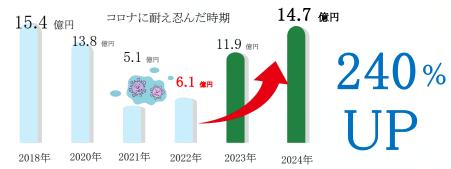
宿泊予約サイト(楽天)レビューの上昇



 評価内訳 5点 ■ ■ ■ 4点 ■ ■ 3点 ■ ■ 2点 ■ 1点 ■ 上昇率、四国1位。 全国でも稀な 伸び率を記録。



ウェルビーイング経営実施後の売上高



0 O 8 幸福です 結果を 11 0 ま

Q6.社内に気軽に 相談できる人はいますか? 受けている 無回答 パワ 受けていた でい 相談できる パワハラ被害 74% (昨年75%) 6% (昨年6%) の経費外です) 色んな協賛や参加団体も関係性が薄い物は色々言われまし 信任・不信任アンケート たが退会したり広告も当社のお付き合いに釣り合った金額にこれも色々言わ れましたが見直しを完了していますよ 稟議の仕組みも着任時は無法状態で したが全て役員が「これは無駄ではないか?」「公私混同ではないか?」「社 信任・・・73% 中澤社長 員さんに説明がつくのか?」「何年後かの役員にあの時こんな事しやがって と言われないか」など真剣に考えて予算の執行を自信をもって行っています (昨年64%) 非常に不信任 どちらかというと 回答かし

な は を受け は

心底や

った

7%

幸福度 🕼



こちらこそありがとうございます。皆さんの笑顔の声かけにどれだけ救われた か判りません感謝しかありません (中澤) 社員の立場になって考えてくださるので ありがとうございます。前職の経験から現場の方が働きやすい会社で無いと良 い会社にはなれないと思ってます。(中澤) 社員の立場になって仕事環境など考えて実行して下さっていると思います ありがとうございます。仕事環境は酷すぎましたね着任した時に驚きました。 よくぞまあこんな内容でと (中澤) 確実に会社がよい方向に変わった ありがとうございます。皆さんのおかげです (中澤) 社長が退任後の三翠園が想像がつかない、倒産しないか不安が募る。改革・変 化してきた 2 年間だったが退任となると元の三翠園に戻る不安元よりもひどい 大丈夫です。既に昨年途中から鎌田専務が主の体制で会社は経営されていま

三翠園になる予感しかない。あともう少し社長として続けてほしいです す。混乱なくパトンタッチをしていきますのでご安心くださいね(中澤) 会社を変えてくれたため いろいろありましたが感謝はしております ありがとうございます。こちらこそ感謝感謝です~ (中澤)

棉佐

1%

わからない

21%

どちらかというと

信任…

4%

生半可なことではこの会社は変わらない。中澤さんしかいない

ありがとうございます。みんなで顔晴りました。(中澤)

不信任

1%

ラインの誤字脱字が多い。余分なことにお金を使わないで、客室の WiFi など をお金をかけてよくしてほしい・朝礼の話が長い・ 現場のスタッフの経験をし て、苦労を知ってほしい・全てが見切り発車なので計画してから実行してほし い。挨拶できていな いスタッフがいるのに、ゴールドスタンダードをする意味 ない。仕事中に野球を見ないでほしい

ありがとうございます。①誤字脱字申し訳ありません気はつけてはいます.②余 計が重には一切三要隊の費用は体っていませんと 自体的に匿名でいいのでこ

③Wi-Fiは新館の建設の段階で当時の担当者が経費節減として間引いて しまっており取り返しのつかない状態になっています。着任後3度の増強工 事をしていますが、これ以上は難しい状態です。ありえない間引きだといき

どおりを感じています。 ④朝礼の話が長い??結婚式のスピーチ1分 宴会の乾杯や中締め30秒と 話は短いほど伝わるを意識していましたが・・・驚きですごめんなさい ⑤苦労を知ってほしい・・是非教えてください 大変とか忙しいというご意 見を聴いたら会社が良くなる改善できるチャンスなのでウズウズしますので ご遠慮なくお声がけください 何時間でも聴き必ず解決しますので勇気を出

してお声がけしてください ⑥ゴールドスタンダードが意味がない・・・本当に意味がないと思います か?誰も挨拶をしない職場環境が変わり多くのお客様から「教育ができて る」「スタッフの感じがいい・親切だ」と沢山感想が増えた事実はあります よ JAL を復活された稲盛社長は一番最初にクレドを作り価値観の共有化に 尽力されました。この会社はなぜ存在し どこえどの様に向かうかを全社員 さんで共有してコツコツ進める事が重要です。僕は続けますよ 一緒に協力 を是非してください いい会社にしていきましょう

⑦野球をみるな・・・当社では、オリンピックやワールドベースボール、甲 子園といった国民的なイベントやスポーツ中継を事務所で共有して楽しむこ とを、単なる娯楽と捉えているわけではありません。これらの時間は、社員 さん同士のコミュニケーションを深め、チームとしての一体感を高めるため の大切な機会であると考えています。

もちろん、業務に支障が出ないことが大前提です。日常業務を優先しつつ、 時にはみんなで盛り上がれる時間を共有することで、仕事の合間にリフレッ シュし、新たな活力を得られる場となることを思いテレビをつける日もあり ます。(中澤)

一人ひとりの意見や感じ方は異なるかもしれませんが、会社としては、これ からもこうした取り組みを大切にしていきたいと思っています。もし具体的

な懸念や提案があれば、ぜひお気軽にお知らせください。一緒に働く環境を より良いものにしていけるよう、ご協力をお願いします。(中澤) 常に改革意識を持っているので

ありがとうございます。昨日の自分はライバルです同じことをやるのは悪だ と思っています。さらにいい会社を目指したいです (中澤)

仕事はしやすくなった。もう少し従業員のことを見てほしい 発言や態度、 きつい方がいるのでしっかりと指導してほしい

このような人たちがいることで仕事が嫌になる人がいるにおも理解してほし

ありがとうございます。 何でもご意見をこっそりおしゃってください。ど

の部門でも大歓迎ですのでどの方が問題があるか教えて頂ければ幸いです。 結構こっそり相談してくれる方多いですよ (中澤) 前例にとらわれずにどんどん改革しているところ。先頭に立って動かれてい マレッシロナボナナ用ハモナム 加下を治郷しマ新ムし カテテはしこと用



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 タッフー同、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歩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!」という想いなのでしょう。 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に期待しています

△ 今後の取り組み予定

社外と連携し、 地域社会に影響する組織へ



社員と地域に貢献する 新たな取り組み



学校や教育機関や 各種団体との連携

- 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

- 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)

Well-being

= 三翠園の軸

ウェルビーイング



【2025年1月現在】 組織の土壌創り