

人材戦略

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー＆バンケット事業	23
リゾート事業	25

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

19

FUJITA KANKO INC.

管掌役員メッセージ

従業員が能力を存分に発揮し、
変革と挑戦を続けるための基盤を構築します。

取締役

人事総務本部管掌（人財戦略部）

岡田 哲

■ 藤田観光が求める人材と基盤強化

当社グループは、「企業の根幹は人であり、人材の育成が企業発展の基礎である」を経営指針の一つとして掲げ、従業員が能力を存分に発揮し、活躍できるための取り組みに注力しています。2024年にスタートした「中期経営計画2028」では、戦略人材（変革・挑戦し続けるマネジメント人材・専門人材）を安定的に確保し、人的資本の向上を図ることで、会社の成長を推進する基盤を確立することを目指しています。人事管掌役員としての私の役割は、この指針に基づき、従業員の自律的な成長を支援する制度と、それを支える運用ルールを整え、実行することであると考えております。

現在、課題となっているのが中間マネジメント層の強化

であり、新規事業の創出や事業規模の拡大といった今後の成長戦略を担える人材の確保、育成です。これに対し、当社グループは内部育成と外部知見の導入を並行して進めています。マネジメント研修については、一般職の最上位等級に昇格する段階でアセスメントを実施し、早期にマネジメントの基礎を学ぶ仕組みへと改めました。また、管理職に対しても、外部研修の活用も含めマネジメント力の強化を図っています。さらに、日本産業推進機構グループとの業務提携を通じた知見の活用を含め、外部からの新しい視点も積極的に取り入れることで、組織の変革を推進しています。

一方、現場を支える人材の採用については、2023年に導入した「エリア職コース」が大きな成果を上げています。転勤の制約を解消したことで採用の裾野が広がり、特に「ホテル椿山荘東京」や「箱根小涌園」といったブランド

力の高い施設での採用は好調に推移しています。離職率については、入社3年目離職率30%を2028年までの目標として掲げており、単年では減少傾向にあります。引き続き、さらなる改善に向けて継続的な取り組みを行ってまいります。

■ 多様なキャリアパスと人事制度の運用

当社グループは、変革に挑戦し、成果を出した従業員が処遇面で報われるよう、2022年4月に人事制度を刷新しました。行動等級と職務等級の二本立て（ダブルラダー型）を採用し、職務の難易度や成果を多角的に評価して反映させる仕組みです。この制度をブラッシュアップし続け、意欲ある従業員が滞留することなく、常に一段高い視点で成長を促されるよう、若手の早期登用も含めて

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー＆バンケット事業	23
リゾート事業	25

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

人材戦略

ローテーションを促進する必要があると考えております。

また、従業員が将来にわたるキャリアプランを描けるよう、幅広いキャリアパスを整備しています。「総合職コース」は、様々な事業・職種を経験し、将来的にゼネラリストのマネジメント職群か、専門性を追求するエキスパート職群を選択できます。一方、目指すキャリアが明確な場合は、調理、レストランサービス、マーケティング、経理、DXなどの多職種から選べる「専門職コース」で、技術向上に励むことが可能です。今後、制度のさらなる見直しとともに、従業員への理解・浸透を深め、多様な個性がその能力を活かせる組織を目指します。

■ アイデンティティの向上と事業間連携

将来にわたる企業価値向上に向けては、藤田観光としてのコーポレートアイデンティティの向上が不可欠です。「ワシントンホテル」や「ホテル椿山荘東京」、「箱根小涌

園」を運営する「藤田観光の一員」としての視座を持つことが、グループの総合力を引き出す鍵となります。

この課題解決に向け、教育体系の強化にも注力しています。例えばリーダー層を対象とした他事業施設の視察・体験研修の実施は、他部署のサービスを実地で学ぶことで自らの視座を高める機会となります。自分が所属する部門の枠を越え、グループ全体の魅力を理解する人材が育つことで、お客さまの多様なニーズに寄り添ったご提案が可能になります。2024年に導入した「タレントマネジメントシステム」による人事情報の一括管理も活用しながら、事業間連携をさらに深め、グループの総合力を高めていきたいと考えています。

■ 人的資本の評価指標と今後の展望

人材戦略の推進にあたっては、中期経営計画のなかでも「エンゲージメントスコア」と「1人当たり教育研修

「中期経営計画2028」目標

	基準値 (2023年実績)	2025年実績	2028年目標
エンゲージメントスコア※1	3.42pt	3.73pt	3.75pt
時間外労働時間※2	12.4h	10.5h	10.0h
年次有給休暇取得率※3	65.6%	78%	70%
入社3年目社員離職率※4	39.7%	42.1%	30%
外国人社員比率※5	8.1%	11.1%	10.0%
1人当たり教育研修投資額※6	2019年実績 57千円	58千円	70千円

投資額」を注力指標に設定しています。従前より実施している「トップマネジメントダイレクトミーティング」では、社長が各現場を訪問し、直接対話を通じてモチベーションを定期的にモニタリングしています。こうした教育投資や対話を通じて、従業員が「この会社で自身の価値を高められる」と実感できる環境づくりに努めてまいります。

当社グループの最大の強みは、長年受け継いできた「オール藤田ホスピタリティ・マインド」が全社に浸透していることです。このマインドを体現し、高いエンゲージメントを持つ従業員が、お客さまにご満足いただける付加価値の高いサービスを提供し、さらに新たな事業の創出につなげていく。こうした好循環を生み出すことで、企業価値のさらなる向上を実現してまいります。

※1 外部調査機関に委託し、一部法人を除く全社従業員へモチベーション調査を実施

※2 1～12月の月平均実績

※3 取得日数÷付与日数 基準値：2022年10月～2023年9月実績
2025年実績：2024年10月～2025年9月実績

※4 過去4年平均 基準値：2017年4月～2020年4月入社
2025年実績：2019年4月～2022年4月入社 ※コロナ禍を含む

※5 基準値：2023年12月末時点 2025年実績：2025年12月末時点

※6 基準値：2019年実績57千円（93百万円/1,629人）
2025年実績：58千円（95百万円/1,638人）