

# 有限会社ホテルさかえや

中小企業

作業標準化を土台に社員の「違いを認める」「出番を作る」を徹底的に実施、自立的に行動できるようになった若者が新たな旅館経営を支える

企業情報	
会社設立年	1927年
資本金	10百万円
本社所在地	長野県下高井郡山ノ内町大字平穂 2171
事業概要	旅館業
売上高	264百万円(単体:2016年3月期)

従業員の状況(単体:2016年9月期)		
		うち正規従業員数
総従業員数	33人	22人
女性	19人	14人
外国人	0人	0人
チャレンジド	3人	2人
高齢者	5人	0人
正規従業員の平均勤続年数	5年(男性4年 女性7年)	

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 団体客激減による経営不振と、業務の属人化により、新人の受入れ困難が継続

長野県・渋温泉にあるホテルさかえや(以下「同社」)は1927年創業、28室の旅館「春蘭の宿 さかえや」を運営している。観光地の温泉旅館としてこれまで国内団体客を中心に受入れてきたが、団体客は年々減少し、大手企業などが低価格で参入したことにより競争環境が一段と激化してきた。

一方、業界では社員の高齢化が目立ってきているにもかかわらず、雇用形態は、期間を定めていたり、季節雇用のままであったりしたため、継続的な人材育成が非常に難しく、時代に合ったサービスや商品の開発が遅れているのが現状である。また接客サービスは属人的になりがちで、組織的な対応が難しいこともあって生産性も上げにくく、高齢化とともに、ますます変革が起こりにくい業界体質となっている。

同社でも人材の確保・定着に難渋し、女将の指示の下、残った高齢の社員で何とか現場を回す状況が続いていた。「女将」「仲居」「板前」といった役割によって持ち場が分断され、社員個人の担当する業務の内容や範囲が広く、業務間の連携が取れないこともしばしばあった。しかし、「旅館とはそういうものだ」という社員の思いも強く、新しい改革に向けた取組にも消極的な状況が続いていた。

### 就労困難であった若者を採用し、“女将が主導する旅館”から“社員が主役の旅館”へ

現社長は外資系コンサル会社を経験した後、20年前に同社に入社、2007年に先代社長の父から家業を継いだ。同社の従来の属人的な仕事方法や若手が定着しにくい職場環境に違和感を持っていた。そこで、生産性の向上、並びに新しい客層の開拓に向け、新たな人材の獲得と社員のモチベーション向上に注力し始めた。“女将中心”の伝統的な旅館から、全社員を中心にする“社員経営旅館”に転換し、全社員の力で業界の課題を乗り越え、新しいビジネスモデルの構築を目指すこととした。

人材確保の面では、同社では、かねてより地元の高校や大学から職場体験やインターンシップを受入れ、新卒・既卒問わず採用

してきたが、なかなか同社に就職・定着しなかった。そのような中、ある引きこもりの生徒を受入れた際、期待以上の活躍を見せたことをきっかけに、就労困難な若者を採用することを思い立った。障がいを持っていたり、引きこもりであったりする若者も、丁寧に指導し、「できること」を伸ばす体制を組むことによって、能力を発揮し始める。

そこで、2013年頃から不登校・引きこもりの若者や障がいを持つ人などの正規雇用を開始し、誰でもいつでも作業を担えるような仕組みをつくることにした。業務内容の「見える化」を徹底し、キャリアアップが可能となる環境を整え、人材が活躍しやすい土台を構築することとした。

同社が障がい者雇用を開始したことの背景には、経営トップの実の弟が障がいを持っており、引きこもりになったことがあるという、経営者自身の経験もあった。実践を通じて社員教育をしていき、「会社のために働くのではなく、自分の人生を良くするために働く」という理念に基づいた教育で、社員の輝く姿とチームワークを最重視する経営を目指した。

その上で、ターゲットをこれまでの団体客から、国内の個人客、海外の観光客まで広げ、日本のおもてなしを世界にアピールしていき、旅館業における人材の定着と労働生産性の向上を実現する方策を業界に先駆けて示そうとしている。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 曖昧な作業指示をなくし、誰でも担当しやすい作業の標準化を推進

まず、新たな人材の獲得について、従来の高校や大学からの受入に加え、養護学校や引きこもりの生徒などの受入も開始した。これまで、不登校や引きこもりだった人や聴覚障がいを持つ人、発達障がいの疑いのある人などを採用してきた。

多様な人材を受入れるために、大事にしたものが、不明確な言葉によるコミュニケーションを極力減らしたことである。「きれいに洗っておいて」と指示を出しても、1時間ずっとその食器を洗い続けた人もいた。同じ「きれい」でも人によって捉え方が大きく異なる。言葉はなるべく具体化し、現場を見れば分かるように変えていった。



▲作業場所で図解した指示書で見やすくするなど、新人でも分かりやすい形を作る

例えば、ハウスキープの物置では、どこに何を置かかをシールで表示している。また、資材ごとに小さなカードが用意されており、それには在庫がどこまで減ったら次の発注をかけるのか、発注先はどこか、発注数はいくつ、といった細かな指示について記載されている。在庫が減って発注が必要な量であることに気づいたら、気付いた人がそのカードを所定の場所に移動する。こうすることで、適切なタイミングで適切な量の発注を誰でもできるようになった。

以前は発注用紙を置いていたが、発注数まで明記しておらず、どの程度まで減れば発注しなければならぬかという判断にばらつきがあったため、どうしても余分に発注しがちであった。発注作業の担当リーダーは交代制で、ハウスキープのマネージャーが担当する場合もあれば、新入社員が行う場合もある。こうした手法の導入を通して仕事もチームワークもスムーズになった。

その結果、障がいの有無にかかわらず、誰もが同じ水準を目指して仕事ができるようになり、また全社員が全ての部署を担当できる体制が作られたこともあり、繁忙期でも休めるようになった。有給休暇も取得しやすくなり、2015年度からオフシーズンに5連休を取得できる制度を導入し始めた。

### Constructive Living(建設的な生き方)で社員を教育し、仕事のやりがいを自分で見つける

育成に際しては「Constructive Living(建設的な生き方、以下「CL」)」という教育法を取り入れ、人間は一人では生きていけない、他人から助けをもらうことが常にあるということを社員に認識してもらいながら、周囲と協調して仕事をしていくことの大切さを気付かせている。そうした意識の変化を通して、若い社員の「やりたいことはやるが、やりたくないことはやらない」という傾向に対して、「やりたくなくてもやる!」ことの大事さを教えている。そのトレーニングの一環として、例えば、1日1枚周りの人へのありがとうを伝えるハガキを書くことなど、スモールステップでコツコツ努力することの価値を学ばせている。

また、神経質傾向の強い人には、CLを利用し、接客で顧客への気遣いに生かすなど、その人の特性を生かす配置を試みた。

更に、経営トップ自らが職業能力開発推進者となって、社員と年に2回の面談を行い、キャリアカウンセリングを行っている。専門のカウンセラーも毎月招聘しており、会社とは別の第三者に対して相談ができることでメンタル面でのサポートもできた。

### 「出番を作る」ことで社員の主体性を引き出す

障がい者であっても、引きこもりの社会人であっても、一人ひとりが特性を持っており、うまく業務に生かすことで、弱みに見えた特性が強みにもなる。社員それぞれの特性を生かした仕事の配置、仕組みを構築して、その人に合わせた仕事スタイルの確立を目指した。経営トップは「違いを認める」ことだけではなく、そ

の違いを配慮した上で特性を生かす業務を任せて「出番を作る」ことで、徹底的に社員の主体性を引き出すようにした。

失敗しても、挑戦したことそれ自体を認め、成長させている。その後、リーダーもローテーションするようにしている。組織は上下”の関係性ではなく、役割があってそれを全うするのだということ、この4年間で浸透させていった。

その結果、社員は自発的に顧客のニーズを収集し、ビジネスに貢献するアイデアを積極的に出し、計画を立て、実施するようになってきた。例えば、社員自ら顧客に部屋のグレードアップやおしゃれ浴衣などをオプションとして勧める取組をはじめ、そして“自分たちで稼いだお金”で、館内Wi-Fi完備と駐車場の全面舗装の工事を完成させた。

このように、社員一人ひとりのモチベーションを引き出し、全員がリーダーになれる企業風土となった。新卒で入社した3年目の社員もリーダーに昇格した。現在マネージャー4名のうち2名が新卒5年目の社員である。こうして社員の定着率も向上した。

## ダイバーシティ経営による成果

### 社員の創意工夫により、業務の効率性、生産性が向上

社員が主体性を持ち、モチベーションが高まった結果、顧客に対するサービスの質が向上しただけではなく、旅館内の業務改善も自発的に行われるようになってきた。例えば、電気使用量の削減を社員から提案し、5年連続で減少させ、使用量の10%削減に成功した。この経緯はBS放送でも取り上げられ、結果として旅館の知名度とブランド力向上につながった。また、駐車場が分散しており、宿泊客の送迎の際にどこに送迎用の車を駐車したのか探す手間がかかるといった問題に対しても、ホワイトボード上に使用中の場所をマグネットで表示するといった改善策を社員の中で取りまとめ、実行に移している。

こうした日々の小さな業務改善やサービスの質の向上が少しずつ顧客の好評を博すようになり、大手旅行サイトの口コミ点数(5点満点)も2013年の4.4点から2016年には4.8点へと上がってきた。口コミは社員への褒め言葉がほとんどであり、顧客満足度の高さがうかがえる内容になっている。

また、不登校であった若い社員が接客した宿泊客から、後日お礼の手紙が届くなど、同社のサービスや取組を応援する声は大きくなり、同社の取組に興味を持って訪ねてきた顧客や経営者、教育関係者などが、年間で延べ200人を超えるようになった。更に、公的機関関係者の視察も増え、企業としての価値向上につながっている。

### 団体向けの旅館から、個人ユーザー向けの旅館への転換に成功

近年では、全国からの個人客の割合が増加してきた。新たなサービスとして、地元の総合病院と連携し、一泊の人間ドックの宿泊旅館とするサービスを開始するなど、より付加価値の高いサービスを開発している。

こうした取組が奏功し、実際の業績も上がっている。顧客一人当たりの総消費単価は4年連続で上昇し、25%増となった結果、社員一人当たり売上総利益額も2013年度に比べて2015年度は20%増を達成している。

2016年現在では、就職を希望して、県外からも若者が集まり始めている。同社の人材育成の仕組みが軌道に乗ることで、周辺の旅館などへの派遣の可能性が見えてくるなど、地域の産業活性化にも繋がっている。