

# 株式会社ホテル佐勤

中小企業

千年続く老舗温泉旅館が大変革を実行、「旅館業」の生き残りをかけ既成概念にとらわれないサービスを提供しグローバルな多機能旅館として収益拡大を実現

企業情報	
会社設立年	1933年
資本金	50百万円
本社所在地	宮城県仙台市太白区秋保町湯元字薬師 28
事業概要	旅館業
売上高	2,681百万円(単体:2016年7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	295人	120人
女性	174人	59人
外国人	16人	1人
チャレンジド	2人	0人
高齢者	103人	24人
正規従業員の平均勤続年数	8.06年(男性 10.7年 女性 5.1年)	

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 「昔ながらの温泉旅館」からの脱却を図る老舗旅館の挑戦

株式会社ホテル佐勤(以下「同社」)は、平安時代より続く老舗の温泉旅館であり、1933年に法人化された。代々「佐藤 勘三郎」が家名を継ぎ、34代目となる現社長は2005年に就任した。宮城県仙台市の総部屋数173室の「佐勤」をはじめ、同市内、松島町に計3軒の旅館・ホテルを経営している。

旅館業を取り巻く現状は厳しく、営業旅館軒数の減少が一向に止まらない中、「このままではもう旅館業は駄目になる」との強い危機感を抱き、民泊などの法規制や多様化する顧客・顧客ニーズに柔軟に対応しながら次世代の「旅館業」のあり方を追求し続けている。

従来型の旅館業からの脱却にあたり、一番の課題は人材の確保維持である。特に、旅館業の特性上、宿泊客の需要は週末に偏っており、平日の余剰人員、週末の人手不足解消が喫緊の課題となっていた。

一方で、事業継続には新たなサービスの創出・強化も不可欠である。現社長を中心に「今後花開く可能性のあるビジネスモデル」を提案しなければならないとの危機感を有し、経営者自ら様々な取組を提案・実行している。他業界の様々な取組から学び、試行錯誤を繰り返しながら積極的に改善活動を行い、組織にイノベーションと変革をもたらす様々なチャレンジを行っている。

こうした取組を実現するためには、年齢や性別、雇用形態によらず一人ひとりが必要とされ、経営に必要な要素の一端を担う「全社員経営」が不可欠、との経営者自身の強い認識が、同社の取組の根幹にはある。

### 若手リーダーを登用して大胆な構造改革

同社の改革は、現社長の就任を機に始まる。1988年に同社に入社、同社の企業理念である「心の原点に触れるおもてなしの心」を改めて打ち出した。

同社の一番の財産は、千年の長い歴史の中で培われた「心の原点に触れるおもてなしの心」であり、この蓄積をもとに、「時代に求められる旅館」とは何か、サービスの形はどうあるべきかを常

に問い直し、宿泊機能だけを提供するにとどまらない、「お客様一人ひとりに心の栄養補給ができるような旅館」を目指し始めたのである。

続いて、1990年に新卒採用を開始し、企業理念や目指すべき姿を共有出来る人材の育成に注力するとともに、業務や人材配置のあり方を転換してきた。

役職、年齢、性別に関係なく、やる気のある人材にチャレンジする場を積極的に与えることで、顧客ニーズを読み取って自ら動く人材、新しいサービスを生み出しビジネスにつなげていける人材を育て上げ、「10年後、20年後も愛される新しいファン層づくり」を担う「人づくり」を進めている。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 優秀な人材を活かして伸ばす新たな人事評価制度の導入

2003年、新たに人事評価制度を整備し、公平かつ透明性の高い評価実施を行っている。

具体的には、まず「理想の社員像」を表す項目として、全社員共通の評価基準25項目(社長が設定)、部署ごとの基準10項目(部門長がより具体的な数値目標などを設定)を明示した。その35項目に沿って、年2回の自己評価とそれに対する上司評価・評価面談を実施することを義務化している。この評価基準は具体的な行動指針でもあり、「Sakan Innovation Card」として常に社員に携帯させている。

特筆すべきは、上長の部下の評価基準に「前向きな失敗は最大限評価すること」という文言が含まれており、若手社員の積極的なチャレンジが生まれやすい環境を整えている。

また、2013年に「短時間正社員制度」を創設し、出退勤時間の柔軟化を図るなど、子育て中の女性社員も働きやすい職場作りを意識した取組を行っている。

こうした取組を続ける中で、全社員が「佐勤に貢献できることは何か」を考え、新たな職域や職種に挑戦するなどしてきた結果、様々なキャリアパスが実現している。例えば、仲居係として入社した女性が結婚、出産を機に社長室へ異動、現場で培った経験を活かしつつ経営視点を持って仕事を行う経験を積み、現在は同

社の旅館「松庵」の支配人として活躍している。「時間の制約がある人材は旅館では働けない」という従来型の旅館の人材活用から脱却し、社員を中長期的に育成しながら事業の拡大発展を実現している。

### 部門間の壁を超えたマルチタスクによる業務効率化の実現

かつての同社は「仲居係」「調理係」など部門別の垣根が非常に高く、各社員の役割が固定化されていたことが、現場の生産性を低迷させている要因の一つでもあった。そこで、改めて「お客様さま第一」を実現できるよう、現社長が「全社員サービスマン」のキャッチフレーズを掲げ、意識改革と業務改革を進めた。

とりわけ特徴的なのが、曜日や部署による人材需給ギャップを埋めるための人材の相互活用と、それを実現するための「貸し借りミーティング」の実施である。

予め予測がつく繁閑に対応するために、週一回各部門長によるミーティングを行い、各部門において人手が足りなくなりそうな日時及び具体的な業務を洗い出していく。余剰人員を効率的に他部署に配置し、最小限の人員で一定のサービスが可能な体制を確立した。

例えば、普段は総務担当の社員が週末のレストランスタッフを、営繕管理を行う社員が駐車場の案内を、外回りの営業マンが内勤の場合には宿泊客の出迎えを、といった具合に、全社員が部門間の垣根を越えて柔軟に働くことが出来る環境を整備した。

### 経営者目線を有する人材の育成とチャレンジの機会の創出

同社は、人材育成にも重点的に取り組んでいる。日頃から社長が社員と直接コミュニケーションを取る機会を持つため、毎朝朝食会場には若手社員に混ざって社長が立つ。「若手社員の働きぶりを一番近くで見たい」「悩み事があれば社長に直接相談出来るようにしたい」との思いである。

また、部長職・課長職を対象として、他業界のリーダーに学ぶ「佐勤カレッジ」や、主に40歳未満の社員を対象に社長自らが講師となって新たなサービスや業務改善を提案させる「佐勤カレッジU-40」の開講など社員の「学びの場」の創出を積極的に行っている。

特に「佐勤カレッジU-40」は、社長自ら10人前後のメンバーを選定し、宿泊プランの開発や価格設定、サービス内容など、個別具体的なテーマに対して実効性のある提案を課すことで、次期管理職としての勘所を養う機会としている。チームで議論した結果は、社長以下、全社員が参加する社員総会で発表し、新たな経営上のルールに繋がった事例もある。同社は、「新しい取組は新しいスタッフを」を合い言葉に、意欲があれば若手社員にも積極的にチャンスを与え、ベテラン社員にそのサポートに入らせるなど、社全体が主体的に新たな取組にチャレンジできる組織風土に転換



▲部門長総立ちで効率的に行う週次の定例シフト会議は民間企業での勤務経験者である現経営トップの発案

してきており、このような取組を通して、若手の社員から積極的な業務改善や新サービスの提案が行われるようになった。例えば、椅子テーブルの和の宴会やロビーの紅茶専門店、朝食バイキングなど、これまでの「老舗旅館」では考えられなかったサービスも、社員の積極的な改善提案の中から生まれた。

## ダイバーシティ経営による成果

### 世界に通用する高品質な「旅館業」のモデルとして次々に新たなサービスを展開

こうした改革を進めている中で、「次の代に佐勤のバトンを繋げなければいけない」という意識が社員一人ひとりに芽生えた。加えて、直接旅館運営に多くの社員が携わることにより、経営者の目指す「全社員経営」が組織に確実に浸透してきている。

部門間の壁をなくし、若手社員自らサービスの質の向上やカイゼン提案が出来る組織になったことから、旧来の温泉旅館の「常識」を覆すような業務改革、そして社員の意識改革にも繋がっている。また、各職場の上長が全体最適を図りながら人員を配置する取組が奏功し、生産性も向上している。接客係(仲居)では宴会場の個人担当制からグループ制にし、グループ全員で各会場を補うことにより前年より75%の人員で回せるようになった。

全社員が相互に助け合いながら「お客様第一」を実現できる組織になり、2016年には「みんなで選ぶ第8回温泉大賞」(ビッググローブ社主催)で東北地区第一位となるなど顧客満足度の高さが示された。

更に2016年5月には、同社の旅館「佐勤」が旅館として初めて「G7財務大臣中央銀行総裁会議」の開催場所となった。通常は大型ホテルが会場となり、スタッフも方々から集められての運営となる所、同社のサービスの質の高さが評価され、一館単独で会議、宿泊、晩さん会を開催し、要人対応やセキュリティも自社スタッフで担った。

こうした成果が世間に大きく発信されるにつれ、大卒や短大卒の優秀な人材の入社希望が増加し、2013年には12人だった新卒採用が2015年には22人まで急増するなど、旅館の再評価にも繋がっている。

同社は、2016年4月には秋保温泉に全103室温泉完備の素泊まり専用ホテルを開業し、インバウンドのバックパッカーに加え、コンサート客やスポーツ合宿の学生など新たなニーズを見込んだチャレンジを始めた。「仙台の奥座敷」と評される「秋保温泉」の新たな交流拠点とすべく、バーラウンジを併設、22歳の2年目の社員を現場責任者に据え、外国人観光客や留学生、地元工芸家など、多彩な人材とのコミュニケーションの場を創出し、それを目的として宿泊する外国人観光客が5%増となるなど、成果を上げ始めている。こうした若手社員の活躍事例は、「佐勤カレッジU-40」のテーマとして社内全体に還元され、さらなる新たな挑戦を喚起する起爆剤となっている。



▲同社「佐勤」でのG7蔵相会議の様子