

課題解決の
打ち手

事業×人材の経営ビジョンが戦略の核
「持続可能な宿経営の未来塾」プロジェクト

JRCはなぜ未来塾
プロジェクトに取り組むのか

JRCでは、人手不足の課題を解決して成長軌道にのった地方旅館についても調査・研究を行っている。そこで、先進事例調査などを通じて導き出されたのが、「働き手にとって魅力的な企業になれば、人手不足はおのずと解消されるのではないか」という仮説だ。働きやすく、やりがいを感じられる職場環境を整えて「従業員満足度」を高めれば、採用課題は解決できるし、人材も定着しやすくなるというわけである。

ただし、地方の旅館にとってこうした取り組みは簡単ではない。地方旅館のほとんどは規模が小さく、経営戦略室や人事部が置かれていないケースが多い。また、24時間・365日稼働しているところが珍しくないため、日常業務に忙殺されて経営戦略を練り上げる余裕がないのだ。そこでJRCは、こうした宿を後方支援する方法がないか模索しているところだ。そして今回、同じ問題

意識を感じていた三重県と連携し、未来塾プロジェクトの実証実験に取り組むこととなった。

三重県との取り組みを通じ、宿泊業を地域単位で支援する手法や、各宿が独自に進められるノウハウが得られれば、全国の中小宿泊施設を有する地域でも応用が可能。そうなれば、幅広い波及効果が望めると考えている。

さまざまな施策を進めるため
経営ビジョンを確立する

未来塾プロジェクトがテーマとしているのは、以下の3点だ。

①CS（顧客満足）に関するもの

—— サービスプランやメニューの充実、従業員が提供するサービスの強化、施設改装などハードの充実を目指し、顧客満足度を高める取り組み。これによって単価アップや客数増加を実現し、売り上げを高める。

②ES（従業員満足）に関するもの

—— ワークライフバランスのとれた勤務体制の導入、成長の実感がありやりがいを感じられる人事・教育制

度の構築などにより、従業員にとって魅力ある職場作りを目指す。

③業務効率化に関するもの

—— IT化の推進や業務の見直しなど、ムリ・ムダ・ムラにつながる業務を改善・廃止することで労働時間の削減、業務効率の向上を目指す。

この3軸で改革を進め、成長戦略を描いていければ、旅館は利益を上げてさらなる投資が可能になるだろう。そうすれば、持続可能な宿経営が実現できるのではないか。



三重県と株式会社リクルートライフスタイルは18年3月、持続可能な宿経営を実現するための働き方改革を促進し、その質の向上に資することを目的とした連携協定を締結した。写真は、鈴木英敬三重県知事(左)と本社旅行領域担当の宮本賢一郎執行役員

ただし、こうした改革を進めるためには、単に施策を実行するだけではダメだ。旅館がやりたい姿、すなわち「経営ビジョン」と、そこに近づくための目標を示した「経営改革ストーリー」が必要である。

経営者が独力で改革を実現することは不可能だ。取り組むべき課題は幅広い、できるだけ多くの人を巻き込む必要がある。また、仕事のやり方や人事制度などが変わること

図6 経営ビジョンを確立すれば企業の魅力が増し、持続的成長が可能に



事業ビジョンを定めてさまざまな業務改革に取り組み、顧客満足度を高めてリピート客を増やしたり、客単価を高めたりすることが期待できる。また、人材ビジョンの元で人事改革を進めて企業・仕事の魅力が高められれば、採用はしやすくなるし、従業員の定着率も向上するはずだ。肝心なのは、事業・人材ビジョンの双方を並行して回すこと。そうすることで、宿は持続的な成長・発展が可能になる。

取り付けることも大切だ。そのとき、「将来、この旅館はこうありたい」「その結果、お客さまに対してこんな価値を提供したい」「改革を進めることで、従業員に幸せになってほしい」などの経営ビジョンがあれば、社内には大きな求心力が生まれるは

ずだ。さらに、経営ビジョンから導き出される「1年後・3年後・10年後にありたい姿」(＝実行計画となる「経営改革ストーリー」)を定めておけば、経営者も従業員も希望を持って生き生きと取り組める。その結果、改革の成功率は高まるのだ。

経営ビジョンを支える事業×人材ビジョン

未来塾プロジェクトの核となるのが、経営ビジョンの策定である。これは、「事業ビジョン」と「人材ビジョン」の2つからなる(図6)。

事業ビジョンの分野では、最初に基本的な事業方針を決定する。そこから具体的な事業戦略を立て、組織ごとの戦略・目標に分解して、最終的には個人目標へと落とし込んでいく流れだ。人材ビジョンも同様で、まずは人材や組織について大切にしている価値観、つまり「ありたい人材像・組織像」を決定。その上で、各メンバーに期待する役割・成果を定義し、行動指針を決め、人事制度や施策に落とし込む。

事業ビジョンと人材ビジョンは不可分だ。 求める人材像や組織像は、当然ながら事業ビジョンと合っていないなければならない。また、人材や組織に関する制度が整備されれば、事業面での目標達成により影響を与えるだろう。事業×人材ビジョンの両輪を並行して回すことで、**持続的な成長と発展が実現できるのだ。**

未来塾プロジェクトで行うのは、知識のインプットだけではない。同業・他業界の事例を基にして実践的な理解を深め、さらに研修の参加者と議論し、協力し合いながら学ぶ。そうしたプロセスを通じ、独力では乗り越えるのが難しかった経営課題について解放の糸口がつかめたり、自社の経営ビジョンや具体的な計画などを磨き上げたりできる仕組みだ。

三重県の未来塾プロジェクトで設定された研修プログラムは2コース。一つ目は18年6月から9月にかけて、4回に渡って開かれた「経営ビジョン」実現のための「業務改革」と「現場推進ノウハウ」を学ぶ」。二つ目は、18年10月から12月にかけて3回に渡って開かれた「従業員の成長意欲を高める「人材マネジメント」だった。それぞれ、三重県内の旅館から経営層・管理職層に属する十数名の参加者を集めて行われた。

コース① 「経営ビジョンの作成&ストーリー化」の内容と結果

コース①の内容は、図7の通りである。JRCが18年1月に発表した『2030年 観光の未来需要予測研究』を題材にして、観光・宿泊業を取り巻く環境を把握。同時に、将来における宿泊業の姿をイメージした。その上で、「30年における自社のありたい姿」（＝経営ビジョン）を検討して言語化し、さらに経営改革ストーリー（実行計画）へとまとめていった。

研修の参加者は、旅館の経営者や管理職クラスがほとんど。そこで幅広い視点を持ってもらうため、自社の従業員アンケートと、自社のじゃ



らんnet口コミ評価の結果を用意。従業員と顧客の視点を意識しながら研修を進めていった。

なお、図8が経営改革ストーリーのイメージだ。未来のありたい姿（＝経営ビジョン）を決めるだけでは、目標までの距離が遠すぎて取り組みへの意欲がわかない。そこで、経営ビジョンまでの道のりを逆算して数段階に分け、各ステップの目標を一步一步解決することで理想に近づこうとする考え方だ。

研修第1回目には、経営ビジョン



を絵で描くプログラムなどを実施。これに対し、「頭で考えた経営ビジョンを絵で描くのは難しかったが、得た気づきも多かった」など、強い印象を持った人が目立った。

第2回目は、業務改革を進める上で障害となりやすい事柄を学んだ。「キーパーソンが明確になり、その方とのコミュニケーション不足が障害となっていたので、そこを早急に改善していきたい」など、組織や人事に関する課題が明確になったと感じた人が多かったようだ。



参加者同士が協働する点も特徴。プログラム開発・運営協力はプロジェクトプロデュース社

第3回目のテーマはチームビルディング。代表的な感想は、「スタッフフミールティングでのファシリテーションのコツを学べてよかった」というものだった。

そして第4回目が、「経営改革ストーリー」を作成し、他の参加者を従業員に見立てたプレゼンテーションの実施。「時間が足りない部分もあったが、頭の中では整理が出来た」など、経営ビジョンの実現に向けた青写真が描けて満足していた人が多かった。

エリア新事例-1

岐阜県 アウトプット重視型研修

岐阜県には飛騨高山、下呂温泉、白川郷といった有名観光地があり、国内外から多くの観光客が訪れている。一方で受け皿となる宿泊施設においては、人口が減るなか、「大変な仕事」という印象が先行して慢性的な人手不足となっている。

そこでJRCは岐阜県から、「宿泊施設における生産性向上促進事業」を受託。2018年度、宿の生産性向上や雇用問題解決の手法などが学べる経営者向けセミナー(全4回)と、顧客・従業員満足度の向上法、人材育成マネジメント術などプロフェッショナルマネジャーを養成する現場リーダー向けプログラム(全8回)を実施した。

各プログラムは、座学より「考える」「議論する」「発表する」というアウトプットを重視するスタイル。研修内容を振り返ってSNSに投稿したり、学んだことを参加メンバーに公表し社内で起きた変化を共有したりした。また、ノウハウやメソッドを学ぶだけでなく、「一口に『宿の生産性』というが、宿が生産しているものは何かを考える」など、CS・ESを重視し宿泊施設の本質に迫る研修に時間を割いたのも特徴だ。

両プログラムとも、参加者の約9割が「大変役に立った」「役に立った」と回答。主催者側からも、「講座の途中で、経営者・現場リーダーの意識がみるみる変わってきた」などの声が多数出ていた。

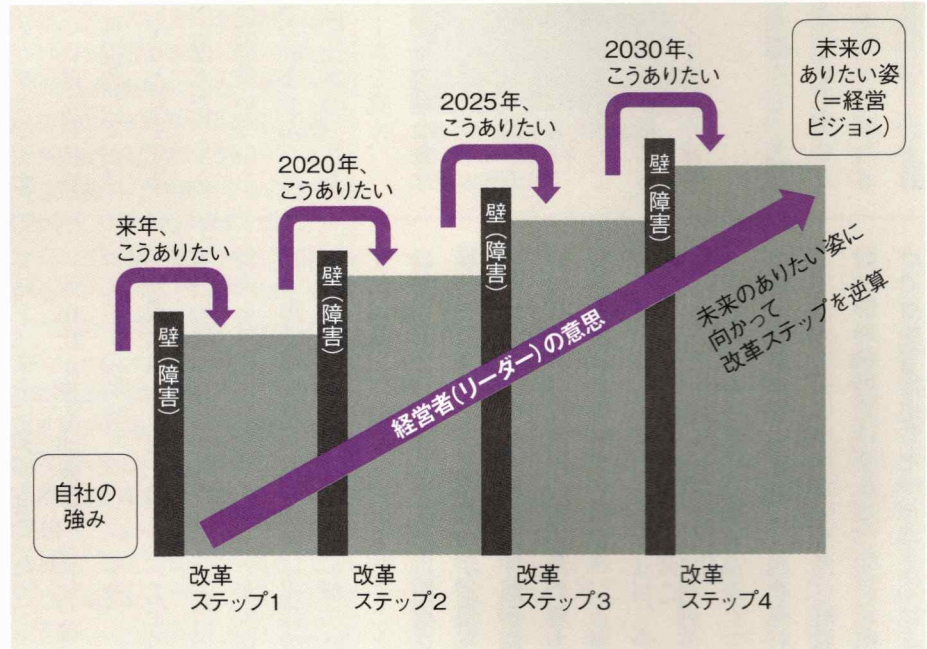


いわゆる「アクティブ・ラーニング」のスタイルで研修は行われた

図7 コース①
「経営ビジョン実現のための『業務改革』と『現場推進ノウハウ』を学ぶ」

	テーマ	ゴール設定イメージ
第1回	経営者を引きつける経営ビジョンの作り方(&キックオフ)	2030年に自分の旅館がどのような状態になりたいのか、ありたい姿を描くコツをつかむ。
第2回	経営ビジョン実現のための「業務改革」と「乗り越える壁」	ビジョンを実現するための業務改革テーマが見える。同時に、従業員を巻き込みながら改革を進める上で、どんな壁・障害があるのか見える。
第3回	従業員の自立性を引き出すチームビルディング手法	従業員に経営ビジョンを伝え、チーム力を高めながら一つの方向にまとめていくノウハウを学ぶ。
第4回	持続可能な宿経営のための自社の経営改革ストーリーを仕上げる	経営改革を進めるための計画書を完成し、従業員の前で語る準備を整える。これにより、自信と前に進む意思を高める。

図8 「経営改革ストーリー」の登り方イメージ



コース② 「人材マネジメント」の 内容と結果

コース②の内容は図9(次ページ参照)の通り。宿泊業に限らず、人材ビジョンを明確に定めている中小企業は少ないため、多くの研修参加者が言語化された人材ビジョンを持っていなかった。そこで、実在する飲食チェーンや葬儀社など他サービス業の事例を使ってケーススタディを実施。事業と人材ビジョンがどう関連付けられているか学んだ。また自社の実情に合わせて、従業員の「役割定義」と「行動要件」を検討。さらに、従業員との面談の場で「心理的安全性」を作りながら、評価や期待を伝えて次への目標・課題設定を行うコミュニケーション法を、ロールプレイング形式で演習した。

図9 コース②
「従業員の成長意欲を高める人材マネジメント」

テーマ	ゴール設定イメージ
第1回 目指す宿経営を実現するための「人と組織のビジョン」とは	人材マネジメント施策の起点となる「人と組織のビジョン」の重要性を理解する。また、自社の人と組織のビジョンについて考える。
第2回 従業員の力を最大限引き出すための「役割定義と行動要件」を考える	人材・組織の役割定義と、行動要件の作り方を知る。また、それらの活用法をイメージする。
第3回 従業員満足度(ES)を高める「面談コミュニケーション術」	従業員のやる気を引き出し成長につなげるための伝え方、褒め方、叱り方などのヒントがつかむ。面談をする際の実践スキルを身につける。

「季さら」「幸洋荘」を経営し、今回の研修に参加した上村領佑氏は、以前から人材マネジメントに対して課題感を抱いていたと語る。

「前職は営業職だったため、売り上げなどの数字で人を評価するやり方には慣れていました。ところが旅館業では、接客スタッフを定量的な基準で評価するのが難しく、そこに悩みを感じていました。そうした中、人材マネジメントのやり方を学べる未来塾プロジェクトの話を聞いて興

味を持ったのです」

研修の中で参考になったのは、コミュニケーションのノウハウだったと上村氏。従業員との面談では内容をしっかりと記録し、可視化しておけば、後日さらに深いやりとりをするためのツールになると学んだ。

「従業員の方々に長期間働いていただくに越したことはありません。ただ当社は、若いうちに仕事のやり方や社会人としてのルールを覚え、一人前になったら卒業するような会社になってもいいと思っています。

今後は宿泊業でも、柔軟な働き方が広がっていくはず。当社でもすでに、副業を認めるなど制度を変えています。ですから旅館の経営層にも新たな人材マネジメント知識が求められるでしょうね」

「旅館寿亭」の西田太郎氏も、人材マネジメントの重要性を感じていた。従業員モチベーションを高めることは、旅館経営者にとって最重要



(有)幸洋荘
専務取締役
上村領佑氏

課題です。その解決のヒントが手に入るのではないかと期待し、未来塾プロジェクトに参加しました」

西田氏が最も印象深かったのは、コース①の経営ビジョンづくり。

「従業員のやる気を引き出したり、自社の強みを生かしたりするには、将来を見据えた経営ビジョンが大切だと再認識しました。現在は先代である母が代表取締役なのですが、いずれは私たちの世代が引き継ぐことになります。そのときまでに明確な経営ビジョンを用意するのが、現在の目標です。そして地域の仲間と協力しながら、三重県の宿泊業の魅力を高めていきたいですね」

**地域で連携して課題解決に
取り組む風土が生まれた**

未来塾プロジェクトは、現在進行形で改良が続いている。また、経営層・管理職層だけでなく、従業員向けの研修も推進したいと考えている。

その一環として、18年10〜12月には2つの宿で実験的な研修プロジェクトを実施した。従業員がチームを組み、旅館の問題を発見して原因分析を行い、対策を練るといった内容だ。自らPDCAを回し、自走化できるノウハウを身につけるのが狙い。

この研修を実施した「旅館寿亭」の支配人である内田久美氏は、従業員向け研修の効果は大きかったと感じているようだ。

「当社では従業員の増加に伴い、皆の気持ちをまとめるのが難しくなっていました。その結果、会議で意見を一本化するのにも苦労していたのです。ところが研修のおかげで、皆の会議に対する考え方が大きく変わったのを実感しましたね。そして、自分たちで会議をよりよく変えようという意識が高まったのです。

自社の抱える問題点とその原因をきちんと見極め、改善策を自分たちで考える方法を学べたことも、従業員の育成という意味では大きかったですね。仕事のやり方を上から押しつけるより、自分たちで工夫させる方が、従業員はやる気を出しますし、成長も早まります。今後は研修で学んだことを生かし、若い従業員が自ら仕事に取り組める機会を増やしたいと考えています」



(株)旅館寿亭
常務取締役
西田太郎氏

エリア新事例-3

鳥羽市 旅館と働き手をマッチング

三重県鳥羽市は、年に450万人が訪れる観光地である。ところが、地域では人口減少と高齢化が続き、働き手の確保が難しい状況だ。

一方、市内には高齢者や主婦などで仕事を求めている人が少なくない。そこで、鳥羽市で働き先を求める人々と観光・宿泊業をマッチングさせるため、2018年に策定されたのが、「JRCが受託運営している」とばびと活躍プロジェクト「アクションプラン」だ。計画期間は、19年度から21年度まで。テーマは、高齢者や女性の働き方支援、若者向けの施策、働きたい人と職場を引き合わせる仕組み作り、働きやすい環境の整備、地域の魅力向上など実に幅広い。これらの行動計画を定めることで、鳥羽市で暮らす人々が生き生きと活躍できることを目指している。

鳥羽市では、短時間勤務(プチ勤務)に関する取り組みもスタートしている。例えば、ある旅館で1人のスタッフがこなしていた仕事を、清掃・洗い場・調理補助という3業務に分解。その結果、短時間・柔軟な働き方が可能になり、体力的な問題を抱える高齢者や、子育て中の主婦などでも仕事ができるようにして人手不足を解消する狙いだ。

少子高齢化による働き手の不足、働きたいのに事情があって働けない人々の有効活用という課題は、多くの自治体が抱えている。そのため、鳥羽市の試みが成功すれば、そのアクションプランを他地域でも十分活用できるのではないだろうか。



アクションプランの内容を討議するワークショップの様子

エリア新事例-2

四万など群馬県温泉地 各旅館の新入社員が「同期」に

群馬県の四万温泉では他の観光地と同様、宿泊業における離職率の高さに悩んでいた。背景にあったのが、新入社員に「横のつながり」が不足していたこと。宿の多くは中小規模で、ほとんどの新入社員は社内に同期がない。そのため、仕事の悩みを相談したり一緒に遊べたりするような仲間が見つからず、孤独に陥ってしまうというのだ。

そこで四万温泉協会旅館部がじゃらんの協力を受けながら取り組んでいるのが、一つの山に住む人々を家族ととらえる「一山一家プロジェクト」だ。春には、各社の新入社員を集めて合同入社式を開催。また、バーベキューやカヌー体験会といったイベントを行うことで、旅館の垣根を越えて新入社員たちを結びつけようとしている。

厚生労働省の「新規学卒者の離職状況(平成25年3月卒業者の状況)」によると、宿泊業・飲食サービス業における卒業後3年以内離職率は、大学で50.5%、高校で66.1%。これに対し、一山一家プロジェクト開始後の四万温泉では、離職率が28.2%にとどまっている。また、同期メンバーがSNSでグルーブトークを行ったり業務外でも集まったりするなど、地域全体でのつながりが広がっている。その結果、四万温泉全体を盛り上げようという意識も、徐々に高まっているようだ。

こうした動きは、草津、みなかみ、伊香保などにも拡大。地域全体で新入社員を支える試みは、かなり有効だと言えそうだ。



プロジェクトは離職率の低下だけでなく、地域の一体感の醸成にも役立っている



株旅館寿亭
支配人
内田久美氏



三重県雇用経済部 観光局
観光魅力創造課課長
小見山幸弘氏

未来塾プロジェクトでは、その地域の旅館経営層が集まることで、相乗効果を生んでいる。同じく課題を持った参加者がともに学ぶうちに、

独力では解決困難な課題も、協力し合うことで乗り越えることができるという気づきを得た。また、研修には1社から2名(経営層+管理者層

など)が参加できる仕組みを採用したため、経営者には、同じ考えを共有する同志を社内に確保できるという利点があったようだ。

進めることを決めました。今回の未来塾プロジェクトが好評であれば、県としてもぜひ、取り組みを継続したいと思います。そして、一歩ずつでも旅館がよい方向に進めばと願っています」

地方自治体からの期待も高まっている。三重県雇用経済部観光局観光魅力創造課の小見山幸弘課長は、今後も観光業を盛り上げるために支援を行う方針だ。

「三重県にとって観光業は、基幹産業の一つです。人手不足や、従業員

の年齢構成の偏りといった課題を抱える中、県としても何とか観光業の皆様を支えたいと考え、今回、JRCと協力して未来塾プロジェクトを進めることを決めました。

取り組むつもりだ。