観光立国の実現は地方（地域）から

求められる人材の確保と

出席者（順不同）

金谷 譲児氏（栃木県・鬼怒川温泉 金谷ホテル観光社長）
戸澤 千秋氏（群馬県・水上温泉 松乃井リゾート社長）
萬谷 浩幸氏（石川県・山代温泉 瑠璃光・葉渡利社長）
樫本 文昭氏（兵庫県・洲本温泉 ザ・サンプラザ社長）

司会＝本社編集長・森田淳

体感や方向性共有
外国人受け入れ完備

金谷　戸澤

■人手不足に対する人材確保への取り組みは。

金谷　さまざまな業種での人手不足の影響もあり、大型施設の清掃を外注から内製化した。現在は、稼動率を上げること以上に人材確保に力を入れている。今年は、新卒が30人入った。新卒の採用に一番時間を費やし、働く姿に焦点を合わせたプロモーション動画の作成、進行中のプロジェクトの紹介、内定者の食事会などを行っている。総務の若手が熱意を伝え、私も一人一人面接をしている。会社のコンセプトを分かった上で入社してもらうことが重要。入社後にミスマッチが起こり、退社へとならない魅力的な職場でなければならない。一体感や方向性を共有しながら、会社に魅力を感じてもらうべきだ。その一環として、毎年、経営方針発表会を全館休みにして、全員出席で実施している。毎年行うプロジェクトは主に若手従業員が中心となり進めている。他にも年々、増えてきている外国人従業員のため、寮の用意や、母国にいる家族や友人に連絡しやすいように寮内の無料Wi-Fiの整備をしたり、買い物が楽にできるように電動アシスト付き自転車を貸し出すなど、全ての従業員が働きやすい職場づくりに取り組んでいる。現場に耳を傾けて改善しなければ、従業員の定着は難しいものになる。

戸澤　外国人労働者の採用を強化している。現在、従業員400人のうち、約1割は外国人労働者が占める。正社員は10人ほどだ。また、近所におもてなし専門学校があり、アルバイトに来てもらっている。移動は、送迎用のマイクロバスを使用しカバーしている。来年は12人に内定を出し、手続きしている。このほか、ベトナムから5人の正社員候補が控えている。清掃は全館目前で実施。全ては計数管理の中で1時間当たりの賃金を算出し、お客さまの人数、稼働に合わせて変動管理している。その中で、フルタイムの人員が増えると労働力は大きく改善できる。寮は徒歩1分のところに4棟を設けるほか、少し離れた場所に家族寮も完備。受け入れ態勢が整わないと選択肢に入らない。一方、今年はうれしいことがあった。地元の高校生が5人就職する。そのうち、日本人スタッフが選ばない清掃部門を4人が希望した。清掃は大切な業務だ。地域の主要な産業としていくらか評価してくれたと感じた。日本人スタッフは年間3、4人来ても半年で2人辞めることもあったが、勤務時間を基準内に収め、休日を取らせ、給与は地域として上昇したことが改善につながっている。今後は、フロント業務の自動化などを進め、人手不足の解消につなげていく。

萬谷　新卒採用は以前から強化している。来年は16人の新卒が入る。1人は外国籍だ。地域で開催する「加賀温泉郷フェス」という音楽イベントをきっかけに、企画に携わりたいなど応募者が増えている。目標は年20人で、近いぐらい取れるようになった。年間休日数、有給取得率は結構重視されているので、影響がない範囲に収めている。年齢が偏らないように中途採用にも力を入れ、毎週東京、大阪、名古屋で面接している。石川県は求人倍率が高く採用できない地域であり、都市部での面接を地道に取り組んでいる。また、外注の客室係を1年契約で入れ、社員を増やさず、若い人を増やす取り組みもしている。経験上、一番の問題点は中抜け業務にある。午前中と夕方以降が忙しい時間帯だが、できるだけ若い人は外し、対応している。専門職と補助職を設け、社員は高度な仕事に従事し、設営など単純作業はアルバイトが担当している。月1回はシフトミーティングを行い、欠員や仕事がない状態にある人を見つけ、細切れにして仕事を当てている。また、若い社員が辞める際に理由を尋ねると、指導体制の問題が非常に多い。年配社員は、「見て覚えろ」ということがあるなど、人により教え方が違う。今はマニュアルを作成して標準化するほか、評価制度、ステップによる昇級への仕組みなど作り対応している。今後は、定着率を上げていきたい。

樫本　一時の正社員が入らない時代を反省し、面接から内定を出すまでに何回も顔合わせをしている。食事会を行うなど、経営者の顔を見せている。経営者として何を考え、会社をどうしていくかなど、熱意、思いを少しでも理解してもらえるように努力している。今は、入社後に1～2年は定着するようになった。入社後は放置せず、上司や仲間とのコミュニケーションを促し、月1回はカウンセリングを行い対処している。福利厚生では、他ではできない条件を考え、会員制のプール付きのマンションを寮として利用したり、勤務後に食堂で音楽や飲み物でコミュニケーションが取れるバーコーナーを設けたりしている。外国人は、中国などからインターンシップを受け入れている。中国からは、来た子が後輩を連れてきてくれる流れが出来上がった。今、一番の課題はパートが集まらないこと。まだまだ働ける人たちが介護の壁にぶつかっている。賃金が高い、安いの問題もあるが、それだけではない地域の重要な問題だ。

金谷氏

合理的な考えに対応
資源引き出し個性化

萬谷　樫本

■自館の将来ビジョン、目指すべき旅館像は。

金谷　プロジェクト「ビヨンド2020」を立ち上げ、東京五輪・パラリンピック以降について、次世代を担う若手幹部たちと考えている。その中で三つのビジネスを中心に進めていく。一つは、コアビジネスの宿泊事業だ。事業を継続するには人が一番大切。財産である人を育てることを基軸に進めていく。二つ目はネクストコアビジネス。物販事業としてチョコレート事業があるが、他にもオリジナル商品を創造し、販路を拡大していく。三つ目がチャレンジビジネスで、設計チームによる施設デザインやビジネスアイデアの提供や、異業種、富裕層に対応する企業から、おもてなしのノウハウが求められている今、老舗としてのサービスやリノベーションなどの経験を生かしたコンサル事業を展開している。さらには宿泊業のノウハウを生かしたヘルスツーリズムも進めていく。目指す旅館像は、しっかりとしたブランディングを元に、スペックよりストーリー性のある宿にすることだ。宿泊産業は設備産業でもあるが、マーケティングのセグメントに関わらず、「なぜ行く」「なぜ買う」のストーリー性を作ることが求められている。

戸澤　マネジメントとリーダーシップの違いを明確にし、覚えさせなければならない。今後、働き方改革の中で、相当数の外国人労働者が入ってくる。しっかりとした指導体制が必要になる。言語の不便より、意思の伝達が大事だ。指導者を育て、違いをしっかり教えたい。また、事業承継問題が日本企業全体にテーマとしてあり、どう承継するかを考えている。紫翠亭では、農薬を使わない有機栽培での野菜作りを行っている。市場価格に比べて割高になるが、ブランディングの一つとして取り組んでいる。悠長だという意見もあるかもしれないが、このようなことが許される経営体質、余裕ある経営をしたい。また、JRから提供してもらっている谷川岳の湧き水を冷房に使い、エコに進化した施設としている。また、マーケティングに特化した新しい部署を作る。チーフマネジメントオフィサーを置き、ホームページやSNSを生かした発信などを強化していく。

萬谷　旅館ビジネスが人口減少の中で岐路に立たされている。答えの一つとしてグローバルなお客さまに支持される旅館づくりが求められている。外国の方や若い方は合理的な考え方を持ち、スマホなどを通じて情報を取捨選択する時代。そういった時代の中で旅館像を模索していく。首都圏やインバウンドなど、新しいマーケットに対し、新しい人材で接客、対応していきたい。地方では旅館業に3Kのイメージがあるが、業界全体のイメージアップ、働きたいと思える場所になる必要がある。23年には、北陸新幹線が敦賀まで延伸する。金沢までの開業の際は加賀温泉郷に多くのお客さまが訪れた。それは、自助努力でなく漁夫の利。次は目的地としての地域の魅力を高めないと選ばれない。情報発信、コンテンツ作りは積極的に取り組んでいく。旅館単体でいうと、コストの問題もあるが、外国の方は時間、場所、食事を自由に選択することが基本にある。素泊まり、1人宿泊など多様なお過ごし方ができる態勢を作る。加賀温泉郷は世代によりイメージは違うが、年配の方は、バス旅行や慰安旅行のイメージを持っているが、外国の方や若い方にはそのイメージはない。ブランドを世界的なものとして作り上げるとともに、地域の魅力を高めていく。

樫本　自館の持つ資源は、立地、環境、建物であり、ほかにも資源があるかを探っている。もちろん既存の資源に対してもまだまだ十分活用できていないが、それを引き出すことで、個性化につながればと考えている。今後、経済成長2%はなかなか困難。大衆の生活レベルではデフレ社会が影響して、不思議と向上している。お客さまに満足いただくためには、その中でより以上の品質を提供しなければ、選ばれなくなる。新しい時代に対して、自館の努力も大切だが、地域全体と連動した取り組みも行わなければならないし、地域の持つ資源も活用していくことが大事。18年1月26日、洲本温泉に新泉源「うるおいの湯」が開湯した。地域の持つ資源が商品化した一つだ。現在、淡路島のお客さまの8割が京阪神からで、関西近郊の観光地として定着してきた。今後は、リピーター化も大切で、島内では空き家を活用した新しい店づくりが、県、市の協力もあり促進されている。また、新しい市場づくりとして今まで認知度が低い地域へのPRも行われている。インバウンド対策など含め、行政と民間が一体となるDMOを観光地の枠組みとして作り、運営していくかもポイントだ。

樫本氏

新年おめでとうございます。

JTB協定旅館ホテル連盟

JTB協定旅館ホテル連盟北海道支部連合会
名誉会長 笹本潤一　副会長 西海正博
会長 桶川昌幸　〃 作田英実
副会長 西村有人　〃 清成淳夫
〃 唐神昌子　〃 渋谷和憲

JTB協定旅館ホテル連盟東北支部連合会
名誉会長 森吉弘　副会長 山尾直嗣
会長 小口憲太朗　〃 山口敦史
副会長 杉澤廉晴　〃 蝦名正治
〃 佐藤康　〃 菅原実
〃 千葉潤一

JTB協定旅館ホテル連盟関東支部連合会
名誉会長 皆見薫　副会長 町田啓介
会長 竹内順一　〃 吉田幸司
名誉副会長 檜垣克己　〃 工藤哲夫
〃 鎌田孝昭　〃 小佐野国博
副会長 樋口恵一　〃 岡田浩一郎
〃 大森隆博　〃 南安
〃 根本芳彦　〃 平野利晃
〃 阿久津博史

JTB協定旅館ホテル連盟中部支部連合会
名誉会長 松本博　副会長 伊藤善男
会長 濱田政利　〃 小田與之彦
副会長 今井竜也　〃 伊藤和幸
〃 加藤賢二　〃 二村等
〃 杉山和弘　〃 日沖和泰
〃 寺田順三郎

JTB協定旅館ホテル連盟西日本支部連合会
名誉会長 宇田川雄彦　副会長 永山久徳
会長 増田友宏　〃 近兼弘幸
名誉副会長 大小田博之　〃 宮崎光彦
副会長 岸本一郎　〃 植田佳宏
〃 岩井一路　〃 藤本正孝
〃 岡本厚　〃 村上正高
〃 沼田久博　〃 大谷峰一
〃 風早和喜　〃 勝島寿男
〃 柴野憲史　〃 籠島慎二
〃 皆美佳邦　顧問 中田力

JTB協定旅館ホテル連盟 九州支部連合会
名誉会長 桂原耕一　副会長 河津豊四郎
会長 豊田康裕　〃 西田陽一
副会長 桝田久義　〃 中原明男
〃 田中隆一郎　〃 冨森信作
〃 宮崎高一　〃 戒田智彦

JTB協定旅館ホテル連盟沖縄支部連合会
名誉会長 杉本健次　副会長 柳島司
会長 當山智士　〃 前田裕子
副会長 白石武博　〃 比嘉建己
〃 吉井良介