三重県で「持続可能な宿経営の未来塾」

NEXTリーダーシップ・プログラム2019in三重

三重県とリクルートライフスタイルの観光調査研究・地域振興機関「じゃらんリサーチセンター」（以下JRC）は4日、「NEXTリーダーシップ・プログラム2019in三重」の修了証書授与式と成果発表会を三重県庁で開いた。出席した旅館・ホテルの受講生たちは、鈴木英敬知事から修了証書を一人一人受け取った。

中小旅館の支配人、リーダーらに研修
自施設、組織の「ありたい姿」を検討

JRCは、宿泊業の働き方改革の一環として、持続可能な宿経営を実現するための経営層向け研修プログラムの開発に2017年12月から着手。三重県の協力のもと、同プログラムの実証実験を実施してきた。

2018年3月には同県と「宿泊業の働き方改革」をテーマに連携協定を締結。同4月から同県との協同プロジェクト「持続可能な宿経営の未来塾」を開始した。受講対象者を中小規模の宿の経営層、次期経営層、幹部リーダー層に設定。①経営戦略の再強化・再開発の支援②年々難易度が増す人材マネジメントのスキル強化―を目的として2018年度に研修を実施した。

協同プロジェクトの2期目となった「NEXTリーダーシップ・プログラム2019in三重」は、2019年9月に開始した。受講対象者を中小規模の宿の支配人、マネージャー、部門リーダー層に設定。①次世代リーダー層のスキル強化②宿を超えた同職種の「横のつながり」強化③魅力的な職場環境と仕事のロールモデルづくり―を目的に2020年1月まで行った。12施設、17人が研修を修了した。

研修は、「いま求められるNEXTリーダーシップ像」「実現したい変革テーマと成功イメージをデザイン」「変革プロジェクトの実践計画づくりに挑戦」をテーマに3回実施。任意参加の分科会も2回行った。

参加者は、3回の集合研修の中で、自施設や組織のありたい姿を検討。その実現に向けて推進したい施策をまとめ、各自が「（最初の一歩として取り組む）チャレンジ・テーマ」と「マイ・ビジョン（1～3年後のありたい姿）」を決定。その後、自施設に持ち帰って推進し、3月4日に三重県庁で実施した成果発表会で全員がプレゼンテーションを行った。また、各プレゼンの最後で「（今後取り組みたい）チャレンジ・テーマ」と「マイ・ビジョン（1～3年後のありたい姿）」を新たな目標として発表した。

3期目となる2020年度は、「持続可能な宿経営を『地域単位』で、自走するための仕組みづくりを側面支援」するプロジェクトを計画。個々の宿では乗り越えられない課題を、市町や温泉地などの地域単位で協働する仕組みをつくり、地域としての持続可能性の実現を目指す。

持続可能な宿経営の未来塾は、三重県旅館ホテル生活衛生同業組合青年部（野村潤部長＝リゾートヒルズ豊浜・常務取締役）の後援を得て、三重県とJRCが実施している。

知事室前での集合写真

「皆さんが大事な観光資源」　鈴木知事

3月4日に三重県庁の知事室プレゼンテーションルームで実施した修了証授与式には、鈴木英敬知事、河口瑞子雇用経済部観光局長、安保雅司雇用経済部観光局次長、野村潤三重県旅組青年部長、リクルートライフスタイル（JRC）の北嶋緒里恵グループマネージャーらが出席。

鈴木知事は「観光資源というと、一般的には観光スポットや地場の食べものを思い浮かべるが、三重県にとって一番大事な観光資源は皆さんだ。皆さんが笑顔でいきいきと働いてくれることで観光客が集まる。そして三重県の観光業に人材が集まる。皆さんに質的に向上していただき、ずっとここで働き続けたいと思っていただけるように今回の研修を実施した」とあいさつ。その上で「新型コロナの影響で宿泊業は大変厳しい状況にあるが、この研修で学んだことを生かしてピンチをチャンスに変えてほしい」と呼び掛けた。

修了証書授与では、「あなたは『NEXTリーダーシップ・プログラム2019in三重県』において、持続可能な宿経営を推進する次世代リーダーのためのノウハウと知識を学ぶ所定の課程を修了したことを証します」と書かれた修了証書を知事が受講生たちに手渡した。

旅館寿亭　「当たり前」を表に、情報を見える化

内田久美さん（支配人。入社12年目）

チャレンジテーマを「従業員一人一人の力と可能性を引き出し、正しい方向へと導いていくことで個々のレベルアップにつなげる」に、成果指標を「個々の心の中に持っている、各業務で当たり前に行っていることやこだわりをもって行っていることを表にし、情報を見える化する」に設定。マイビジョン（1～3年後のありたい姿）は「全ての従業員がベクトルを合わせ、心をひとつに自然に笑顔でイキイキと働ける職場でありたい」と決めた。

一人一人の当たり前を寿亭の当たり前にし、「感動のおもてなし」を標準化するためにポスター用紙で「あたり前ツリー」を作成。各業務を12本の木に見立て、各自がいつも行っている当たり前を書き記した色紙の葉っぱを各ツリーに貼り付けていった。各ツリー（各業務）当たり平均20枚の葉っぱコメントが集まり、1人当たりでは平均5・8枚に上った。さらに同意ラベル「me too！（私も）」は140枚が貼られた。

集まった葉を業務ごとに整理、集計し上位3位までを「寿亭のこだわり」として明文化、共有化することに成功した。

今後は、中堅社員以上のレベルアップと意識改革に取り組みたい。役職者がそれぞれに自分の後継者を見いだし、単なる「人材」として育成していく職場にしたい。

◇　◇

市川萌恵さん（チーフリーダー。入社6年目）

チャレンジテーマを「面談シートを作成し、面談を実行すること」に、成果指標を「従業員アンケートで出るYESを7割にすること」に設定。マイビジョンは「寿亭がおもてなし度の高い、あたたかい旅館としてお客様に認められること」と決めた。

面談対象者はフロントサービス部門の社歴1～12年の20人。アンケートでは、仕事内容、やりがいなど、従業員満足度に関する10の質問にYES、NOで答える形式にした。アンケートは面談前と面談後の2回実施。総YES率は面談前が70%、面談後が72%となり、目標を達成することができた。

今後は、面談を3カ月に1度実施し、責任をもって自発的に行動する仲間を増やすことで、「三重県宿のおすすめランキング5位以内」「口コミのサービス評点4・8以上」を目指していきたい。

市川さん（左）と内田さん

旅館寿亭（全景）

鹿の湯ホテル　おもてなしガイドカードを作成

田中美穂さん（接客係主任。入社7年目）

チャレンジテーマを「『鹿の湯&湯の山おもてなしガイドカード』を作成し活用」に、成果指標を「接客係におもてなしガイドカードを覚えてもらい、お客様との会話で使える状態にする」に設定。マイビジョン（1～3年後のありたい姿）は「2～3年後には、スタッフがやりがいを持ち、お客様との距離を縮められる宿にしたい」と決めた。

旅館周辺や旅館のある菰野町の名所などを10カ所程度ピックアップ。各名所とその説明を書いたおもてなしガイドカードを作成した。カードの内容をスタッフに覚えてもらい、出題会も実施。全員がどの問題にも答えられるようになった。

通常の業務をこなしながら、いかに時間をつくってカード作成を行い、スタッフを巻き込んで出題会を開くかなど、新しい発見や気付きも得られた。

今後は、おもてなしカードの情報量を増やし、新入社員にも浸透させたい。お客さまに対して、均質で良質な情報提供を全スタッフができるようになることで、皆がさらにやりがいをもって働ける宿にしていきたい。ゆくゆくは菰野町検定なども作れたら良いと思う。

◇　◇

服部紗和さん（接客係副主任。入社2年目）

チャレンジテーマを「今までより会話を増やす」に、成果指標を「悩みを相談しあえる関係にし、退職希望を去年より減らしたい」に設定。マイビジョンは「スタッフの不安や不満をため込まないようにする」と決めた。

1年目の仲居メンバー3人を対象に、3日に1回以上は2人で話をするようにした。小さなことでも相談しあえる関係を構築できた。その結果、離職者は出なかった。また次年度の新入社員たちとの事前交流会を実施。お互いに安心感が持てた。

相談してもらうことで、先輩になったことを再確認することができ、周囲が見えるようになった。

現在1～2カ月に1回開いているミーティングを4月以降は月1回開き、スタッフ間のコミュニケーションを深めていきたい。スタッフが良い雰囲気になると、自然とお客さまにも良いサービスができるようになると思う。

田中さん（左）と服部さん

鹿の湯ホテル（玄関）