

# おもてなしの充実 多能工化で達成 —固定概念を破った温泉旅館—

富山短期大学名誉教授 川中 清司



グランディア芳泉 全景

温泉といえば着流しの浴衣、その地方独特の料理、心のこもった接待、ゆつくりと日頃の疲れを癒やす別天地を楽しむ。その温泉旅館で従業員の職務を分析してシステム化し、仲居の仕事まで分業して多能工化と経営改善に成功したのは、福井県あわら市の株式会社グランディア芳泉だ。

## 中小企業白書で紹介

この会社の業績が中小企業白書

(2018年)で次のように紹介されている。「固定概念を払拭して業務を見直したことで多能化を実現し、生産性を向上させている企業」―従業員116名、資本金1000万円、売上高25億4000万円。04年にISO9001認証取得。05年には秋篠宮さまが来館された。

## 北陸の名湯あわら温泉

加賀の霊峰白山。その裾野には

有数の温泉地がありあわら温泉もその一つ、歴史は130余年でまだ新しい。近くには曹洞宗の大本山永平寺や、日本海の荒波に屹立する東尋坊があり、甘えび、越前がにの味覚は格別だ。静寂に身をゆだねながら自家源泉の湯に浸る。ゆるやかに流れる珠玉の時間を堪能する、関西の奥座敷として

重宝されてきた。

## 災害乗り越える福井の強さ

福井県はこれまで度重なる災害に見舞われた。1945(昭和20)年、アメリカ軍B29、130機の大襲撃で福井市が焦土と化し、戦後は福井大震災と水害で壊滅的な打撃を受け、1956(昭和31)年には芦原大火に襲われた。だが雪国の粘り強さで復興を果たしてきた。あわら温泉は温かい湯場を提供し、癒やしの空間が県民の心を支えてきた。温泉旅館も高度成長を経て団体客から個人客へ「おもてなし」の時代へと移行している。

## 温泉街から離れる決断

この会社は小さな温泉宿「舟津屋」から始まった。1963(昭和38)年に山口輝望・現会長が80人収容の芳泉荘を開業した。72年、市街地を離れて田圃のどまん中に進出を決めた。高度経済成長のあとオイルショックの最中だった。「モータリゼーション時代が来る」大規模な駐車場が必要と7千坪を確保した。当時、業界からは「温泉街から離れた冒険」との声も聞かれた。



リニューアルしたレストラン「季の蔵」

## 相次ぐ設備拡大

「大規模・高品質」を掲げて設備拡大を続けた。1979（昭和54）年に貴粹殿（鉄筋2階建）、85年に寛粹殿（鉄筋5階建）を築き、600人収容のコンベンションホールを設けて、1階から5階まで直通のエスカレーターを設置した。さらに93年には煌粹殿（鉄筋12階

建）を開設した。この3つの拠点で大規模旅館設備は整った。ここで団体客から個人客への質の高い提供が求められてきた。

## モノとソフトの充実へ

モノとソフトを兼ね備える経営戦略へ転換した。01年、貴粹殿の1階の客室13室を庭園露天風呂付き個室料亭「ゆとろぎ亭」に改修した。「炭火焼会席料理」を提供し、宿泊料金も以前の1万円から2万5千円に上がった。これまで本館の7割は団体客が占め料理は部屋出しだった。新たに個室料亭「季の蔵」を造り、お客さまの希望で「泊食分離」でもてなすことに成功した。出来たての料理を適時に提供する部谷保料理長の活躍が実った。

## 個止吹気亭で和の情緒

別邸の「個止吹気亭」は専用のアプローチから玄関に入り、全ての廊下は畳敷きで日本庭園に囲まれゆったりと上質な時間を過ごせる。03年にリニューアルして各室ごとに、石造り、ひのき造りなど趣向を凝らした露天風呂を設けた。なつかしい和の情緒と北陸の風情が漂う「ひのき大浴場」も備えて

いる。ベッド室は外人客に人気があり、「ワンダフル」これぞ日本の味わいとリピートも多い。客単価は4万円を超えている。

## 天上のSPA・大浴場

大浴場にはこだわりがある。46年前に造ったときから当時の常識を破って男湯、女湯それぞれ同じ大きさにした。昨年、新たに5階大浴場をリニューアルし、名称も「天上のSPA・月の湯・星の湯」と変えてオープンした。眼下に広い庭園と坂井平野を見下ろす露天風呂の部分も充実。2億円を投じたあわら温泉唯一の規模を誇る独創かつ開放的な浴場となった。

## 果てしないサービス向上へ

山口透社長の経営理念は「信用と数字」だ。社会とお客さまの信用を築き、売上、利益の数値目標を達成する。具体的な行動指針は「共感と挑戦」だ。お客さま、社員、地域との共感を求め、果てしないサービスの向上、新しい旅館サービスの確立、新しい自分づくりを挑戦する。いろいろなお客さまがいる。会社・グループの団体客、家族旅行、特別の料理と安らぎを求めるお客さま、日本の良さを求

める外人客などその全てに対応を目指す。

## 団体から個人へ客層変化

団体客と個人客の割合は、20年前までは団体客が多く7対3だったが、現在は5対5。今後は個人客化が進むとみる。県内客40%、県外客の80%は関西、中部圏。首都圏は新幹線の開業で3%から9%に増加した。地元客は忘新年会、はあわら温泉で開く風習があり、昨年は約11万人のお客さまが宿泊した。人口減少の時代に向かい外人観光客の大幅増もそのようには望めない。とすれば品質を高めて収益を確保することが重要課題だ。

## 固い女将達の結束

女将が客室に伺ってご挨拶する。山口君子女将が始めたもので今ではすっかり定着した。旅館の結束が大事と協同活動を推し進めた。山口由紀女将の提唱で女将達がこぞって「唎酒師」の資格を取得し、2013（平成25）年には独自の地酒をつくることに成功。酒米も地元の田圃で育て田植えも稲刈りも参加した。銘柄は「女将」で題字は永平寺の三好良久典座の揮毫による。お客さまに好評で昨年の

販売実績は720ミリ<sup>3</sup>5千本に達した。

### 強い地元のききな

地域のつながりも強い。地元の本山永平寺の御用達を勤め、2002(平成14)年の「道元禪師・七百五十回大遠忌」では全国から数千の参拝客を受け入れた。1999(平成11)年1月24日、78世・宮崎奕保禪師の白寿祝賀会も当館で行われ、餅つきでは禪師が自らが杵をとり、臼取りは見事に山口君子女将が果たした。毎年、年賀には社長が大本山に詣でて祝辞を贈る。

### おもてなしの具体化

会社が最も大事とするのは「おもてなしの心」だ。それを実際にどのように具体化していくか。出来たての料理、快適な空間と環境、丁寧で長い接客。だがいずれも労力と時間とコストを必要とする。それを改善してどうしたら無駄をなくし効率を上げるか。一見、二律背反の課題に向き合った。3年前、山口賢司専務の必死の闘いが始まった。

### タワリ経営からの脱却

日頃の動作の一つひとつに「ムダ、ムラ、ムリ」がないか。この三つの「ム」をなくして「経営のタワリ」から抜け出す戦いが繰り広げられた。目指すは「労務効率と、顧客満足度の向上」しかない。仕事のなかみチェックで時間の無駄を取り除き、生み出した力でお客さまの求めるニーズに応え、顧客満足度を高めることだ。

### お客さまの好きな時間に夕食

温泉旅館の楽しみの一つは夕食。従来はレストランでの夕食は2部制で、お客さまを17時半と19時半スタートの二つに分け事前に席を決めてテーブルセットしていた。思い切ってこれを廃止、お客さまの自由な時間に来て貰うやり方に踏み切った。結果は大きな成功を生んだ。従業員は今迄の夕食開始2時間前から準備をする必要がなくなり、オープン30分前迄に来ればよくなった。何よりもお客さまが好きな時間に食事を楽しめ満足度が高まった。

### 仕事のシフト分析 適正配置

一日の仕事の細かいシフト表を

作って、お客さまの入り込みに合わせて適確な人員シフトを実現した。これまでは、仲居は午後3時に出勤していたが、お客さまが5時に到着されるのなら出勤は5時に合わせるという議論から始めた。改革したのは事前にお客さまの入りに込みに合わせてシフトを作ること。当日はお客さまが集中する時間と場所に適正配置できるように現場コントロールを行った。

### お互いが助け合う多能工へ

従業員116名はそれぞれの専門職に携わっている。事務所、営業、フロント、仲居、レストラン、厨房、仕入れ、用度、営繕などの分野があり、働く時間も異なる。助け合うといっても専門知識や技能がなければ果たせない独特の領域がある。それらの「仕事の仕組み」を一つひとつ分析し、誰にでも分かるように標準化した。皆ができるように「多能工化」に取り組み成功にこぎ着けた。

### 既成概念破るエネルギー

お客さまに「6時前後が混み合います」と事前に説明し、オープンを早めたことで集中は避けられた。既成概念を破りやってみるこ

とが良い結果を生んだ。それには大きなエネルギーが必要だった。現場での戸惑いや「今の部署で採用されたのに、他の部署の手伝いをしろと言われても」といった不満もあった。だが「給料は変わらないで休日が大幅に増える」この目標が動機付けになった。結果的に現場作業が改善され残業時間は減った。

### 3定と5Sを推進

多能工化を進めるには、決まったモノを、決まった場所に、決まった数だけ置く「3定」を押し進め、さらに整理、整頓、清掃、清潔、躰<sup>5</sup>「5S」の訓練が必要だった。業務部・高間直樹課長が活躍してこれらを押し進め、複数業務を兼務する「マルチタスク」化が進んだ。これまでは縦割り部署で施設管理の担当業務部が、今では宴会場の設営、厨房から料理の運搬などの仕事に加わっている。

### 徹底した指導とシステム化

はじめは仲居からの不満も聞かれた。「お客さまのためと思ってやっているのに」、「自分がしてきたことは無駄だったのか」。自分の領域に踏み込まれるような抵抗

もあつた。それを乗り越えたのは山口賢司専務の辛抱強い指導だった。社員の行動予定をパソコンに打ち込み、各人の行動を「見える化」するシステム化に踏み切った。今では仲居以外のスタッフも宴会の仕事を手伝うなどお互いの業務を支援する体制ができあがった。

### 新しい賃金制度の導入

温泉旅館独特の「奉仕料」という仕組みがあつた。一種の歩合制でこれが団体客の対応に集中する原因にもなつていた。仲居と仲居以外の賃金体制が異なり「一社2体系」を生んでいた。仕事の標準化が進むと、これが社員の協力体制を進めるうえでの障害となつた。思い切つてこのしきたりを廃止し、従業員間の賃金制度の統一を断行した。

### 労働時間減らし週休2日制へ

朝は早く夜は遅い。これが温泉旅館業の特徴で、労働力不足の折から最も敬遠されるタイプだ。この会社では改革の末残業を一人当たり週2時間程度まで削減にこぎ着けた。残業手当の減つた分で賞与を増やし従業員に還元している。2017年から週休2日制をほぼ

導入し、各従業員が取得する年間休日を30日増やすことに成功した。

### 信頼を生んだ熱意

こうした改革を成し遂げるには乗り越えねばならぬ垣根があつた。何よりも「新しい仕事をする不安を取り除くこと」だつた。山口賢司専務は「休日が増えても給料は絶対に減らさない」と社員に約束した。お客さまに喜んでもらうことで自分たちの達成感が得られるような「サービス業本来のやりがい」を追求していくことだ」と信念を説いた。その熱意が信頼を生んだ。

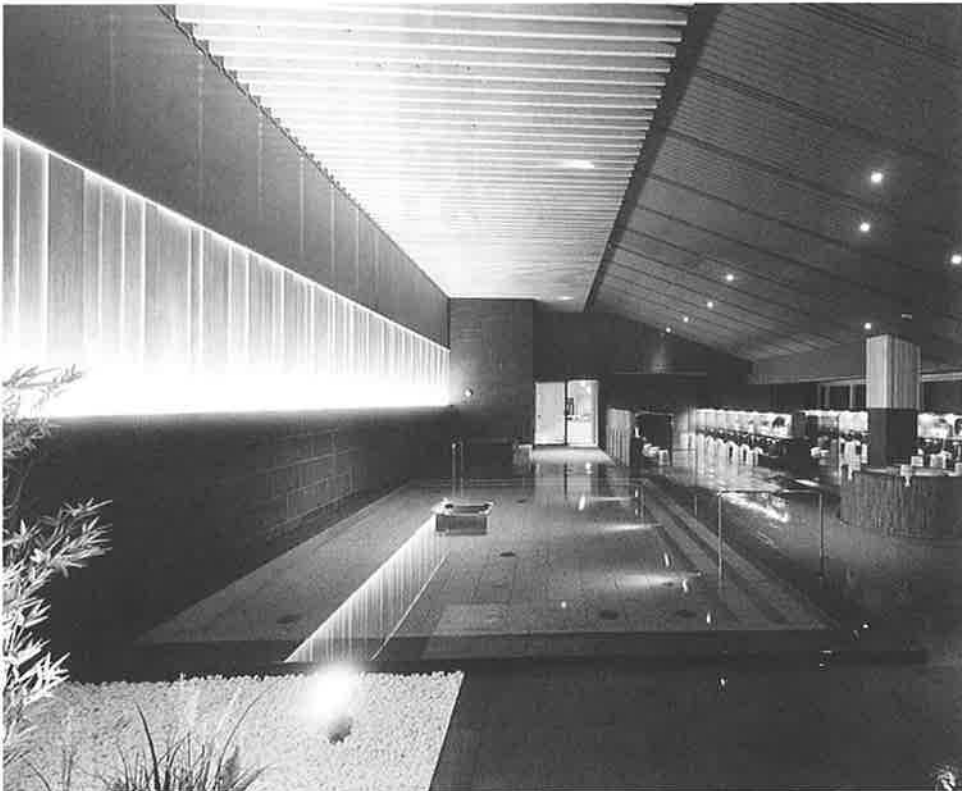
### 盛り上がる社員意識

3年前、思い切つて年3回、3日間の休館日を設け年中無休から脱皮した。社員のリフレッシュのほか、絨緞の入れ替えや機械のメンテナンスに役立った。今年年3回のボーナス支給を果たし、8月に全社員のユニホームを統一し、各部署の垣根を越えて協同意識が高まった。9月3日、経営方針発表会を開いた。全社員が企業理念を唱和、山口透社長が創業精神「原点回帰」と新たな挑戦を訴えかけ全社員が拍手でこれに応えた。

### 芳泉の湯で三方良し

従業員の残業も労働時間も減り、給料も休暇も増え、その上、会社の経常利益率（売上対経常利益の率）は10%に上げている。無駄な作業を減らすことでお客さまとの

対話時間が増え満足度も高まった。今日も温かい芳泉の湯で潤っている。かつて近江商人が築いた「売り手良し、買い手良し、世間良し」の三方良しが、今この会社で再現されている。



「天上のSPA・月の湯」の一部