

企業は人なり～といわれるが、人材育成・教育は中小企業にとって極めて大きな課題である。本コーナーでは、キラリと光る人材育成に取り組む企業を紹介する。

人が育つことが何よりの楽しみ

桜桃の花 湯坊 いちらく (山形県天童市)

桜桃の花 湯坊 いちらく

代表取締役 CEO 佐藤 哲也 山形県天童市鎌田本町2-2-21 電話023-654-3311 創業 昭和28年



昨年5月、東京の丸ビル6階に居酒屋「山形パールDaedoko」がオープンした。山形ならではの料理や地酒を楽しむことができるこの店は、天童の温泉旅館「桜桃の花 湯坊 いちらく(以下、いちらく)」が経営している。いちらくは、さかのぼって平成16年、山形市内に「かくれ居酒屋 桜桃の花」、19年には横浜市内にそば屋「山形そば 湯坊 いちらく」、さらにその前の平成11年、地ビール工場をつくり、さくらんぼとそばを原料にしたビールを開発している。このように、旅館業だけにとどまらず多様な事業を展開しており、その多くは社長の佐藤哲也氏の発案という。

■社長就任はマイナスからのスタート

いちらくは戦後まもなく昭和28年、哲也氏の祖父が廃業寸前の温泉旅館を買い上げて始めた旅館である。祖父は「これからは平和な時代になるから、産業も平和なものが良いだろう」と、旅館業を始めた。その後、後継者になるはずだった父が早くに亡くなり、大学を卒業後、観光案内つまり「ランドオペレーター」の仕事をしていた哲也氏が後継者になるために地元に戻ってきた。

祖父が経営していた当時のいちらくは、いわば明治流で経営されていた。そのころ旅館業界は、システム化が進み、多くの旅館ではコンピューターが導入されていたが、いちらくはその動きから大きく乗り遅れ、圧倒的な差が付いてしまっていた。

祖父が亡くなった後に、若くして社長に就任した哲也氏であるが、それまで観光の仕事に就いた経験があったものの、旅館経営や財務は分からないまま

でのスタートだった。

■旅館には地元の人材が必要

当時、いちらくの社員の平均年齢は59歳。労働環境も厳しく、月に4回休暇があれば良い方だったという。建物もだいたい老朽化しており、新しい人材が入らない状況が長年つづいていた。社長はまず「旅館業が生き延びるためには、人を確保し育てなくては」と考え、そのために真っ先に取り組んだのが「繁盛旅館にすること」だった。そのために大浴場を皮切りに、建物を整備するなど、旅館の稼働率を上げる工夫に取り組んだ。その後、少しずつ資金ができて、本格的に人を育てていこうとする体制ができてきた。

哲也氏が社長に就任して10年目からは、毎年必ず新入社員を採用すると決めた。以来、業況が悪い時も良い時も、毎年必ず新入社員を採用している。しかも、地元の人を採用し、育てることを貫いてきた。

「最近では老舗旅館でも、パート社員を増やしたり、業務をアウトソーシングする動きが進んでいる。つまり、旅館業界全体で効率化の動きが進んでおり、『正社員を増やすなんて、とんでもない』という風潮すらある。しかし、正社員を減らし、パート社員を増やした旅館



代表取締役 CEO 佐藤哲也氏

が本当に効率化したのか疑問だ」と社長は言う。続けて「むしろ、自社で地元の人を採用し、社員として育てることがコストの面でも、経営方針を実現するためにも、ずっと大事なことだ」と語る。

■ゼロから育てることが大切

しかし、毎年新しい人材を育てることは簡単なことではない。入社したばかりの社員には、あいさつもままならない社員もおり、まず基礎から一つずつ、実際にやって見せて教えた。若い社員に教えることは、手間がかかり、時間もかかるが、粘り強く育てた。その後、取引銀行などの外部の方に協力頂いて、接遇を指導してもらうなどの方法も取り入れた。専務の佐藤まりさんは、「毎年採用して、懸命に育てても、数年で多くの社員が辞めてしまう。それでも毎年あきらめずに採用し、育成し続けるのは、まるで『我慢比べ』のよう。それでも、会社が成長するためには新しい人材を採用し、育て続けなくてはならない」と語る。そして、最近ようやく、いちらくの中核を担う人材が育ってきた。

次に社長が取り組んだのは、中間管理職の育成。旅館の社員は接客だけでなく幅広い知識が求められる。自分たちの知識だけでは限界があるので、青年会議所の会員や有識者、各界の専門家などを講師として招き、教えてもらっている。昨年1月には「企業内大学」を立ち上げて、財務やマーケティングの経営知識はもちろん、天童の歴史や文化、風土などについても学んでいる。さらに「これからは変化の時代。自分の頭で考え、実践できる人材を育てていきたい」と、社長は意気込む。

■人口減少社会を見据えた戦略を

社長は就任した20年前から「これからは確実に人口減少社会がやってくる。同時に、旅館業は厳しくなる」と見すえ、さまざまな戦略を描いた。そのために「うちのような旅館にどうすればお客さんが来てくださるのか」を徹底的に考え、そのために始めたのが「地ビール」開発や、天童温泉以外での飲食業「そば屋」や「居酒屋」の展開であった。

社長はその理由について「これから先、旅館業が生き残るためには『山形らしさ』を売りにし、ここにしかないサービスを提供できるかどうかにかかっている。これからは外国からのお客さまにも、日本のもてなしの心や、山形らしさを提供できなくては、生き残れない」という。



東京の中心、丸ビルにある山形パールDaedoko

旅館と地域は、いわば「運命共同体」であり、この地でしかサービスができない。製造業は他の地域に進出しても、同じように事業を展開できるが、温泉旅館はそうはいかない。だからこそ、この地域にお客さまが足を運んでくださるため、さまざまなことにチャンレジすることが大切なのである。いちらくの首都圏進出は、いわばその足がかりとしての役割がある。

さらに、「そのためには『人』が大事」と社長は語る。いちらくの社員は、旅館のサービスができるだけでなく、居酒屋でサービスを提供できる、それを運営できるなど、新しい業務分野に挑戦し、成長することが求められる。またサービス業は、決めたことをその通りにやるだけでなく、100人のお客さまに対して、100通りの対応ができなくてはならない。さらに、山形を売りこむ「人」、山形の魅力を伝えられる「人」が必要になる。それがこれからの生き残りの道となる。

■人が育つことが楽しみ

最後に社長が「これを見てください」と持ってきたのは「桜桃の花 湯坊いちらくの精神」という経営理念が記された冊子。そこには「人の為によいものを造ることが一番の楽しみです」、「人が楽しむことが一番の楽しみです」、そして「人が育つことが一番の楽しみです」と、いちらくが目指す3つの経営理念が書かれてある。

「旅館業の先行きも、人材育成も大変なこと。しかし、それを『大変だ、大変だ』とばかり言っても切りがない。大変かどうかは考え次第で、心の持ち方だと思う。同じことをやっても『大変』ではなく、『楽しい』と思える社員を育てたい。また経営者として、そのような社員を育てることを『楽しみ』としたい。最近ようやくそれを実感できるようになってきたよ」と、社長は微笑んだ。

(フィデア総合研究所・齋藤亜紀)