

異業種のユニークな人材戦略から、課題解決のヒントを。

働き方の選択肢はひとつじゃない

マルチスキル化を推進する
老舗旅館の働き方改革



旅館・ホテル業における働き方の課題として「朝早く、夜遅い」「休みが取りにくい」「離職者が多く、人材が定着しない」などが挙げられ、また「サービス業だから仕方がない」という考えもあるため、なかなか改善が進まないのが現状です。今回は、旅館「越後湯澤 HATAGO井仙」をはじめとして、飲食・宿泊事業を行う株式会社いせんによる、マルチスキル化(多能工化)の推進で働き方改革に努めている事例を紹介します。

社員の未来を見据えて、生産性向上の取り組みに着手

他業種と比べて客単価が安く、構造的に所得水準が低くなりやすいサービス業において、株式会社いせんの代表である井口智裕氏にとって、社員の所得を上げて働く満足度や生活水準を高めていくことは長年の思いでした。たとえ、「今が良くても、

所得水準が低いままでは10年、20年と考えたときに安心して働けるのか？」という危機感も重なり、生産性向上による構造変革の取り組みを開始しました。

無駄をなくし、新価値をつくる —いせん流、取り組み事例—

生産性向上を図る取り組みの軸は2つ。「無駄をなくす」そして「新たな価値をつくる」ことでした。旅館業は、チェックイン・アウト以降や平日は業務量が減るといった、「オフ」の時間が生まれる傾向にあります。「オフ」の時間は、旅館業とは異なる業務領域の仕事を行い、どの時間においても生産性が高く働ける環境づくりを行いました。

「無駄をなくす」→ マルチスキル化

館内に飲食店が併設されていることに着目。その環境を活かし、部署や担当の垣根を外して、一人が行える業務の幅を広げられるよう教育し、社員のマルチスキル化を実現しました。

「新たな価値をつくる」→ 付加価値の創造

飲食・旅館業にプラスしてアクティビティ商品をつくるなど、付加価値を創造。物販、通販、ガイド業といった事業も行うことで、社員は新たにスキルを身につけ、自身の価値を高めました。



アクティビティのひとつとして好評の山菜ツアー。

*写真は新型コロナウイルス感染拡大以前に撮影しました。

仕事に対する考え方、業務を俯瞰できる力が向上

取り組みにより、業務での無駄な時間の削減や、社員のスキル向上ができる構造づくりといった、当初の目的は達成し、さらに「社員の仕事に対する考え方のレベル」も上がりました。生産性を高める意識が社員に浸透することで、人手不足

といわれる問題も“本当に数が足りないのか？業務効率に問題があるのでは？”というように「本質を考えられる」ようになったそうです。加えて、部署間を超えた業務により「新たな気づきを組織に還元できる」といった効果も見られました。

チャレンジは固定観念の払拭から始まる

一番大変だったのは、これまでの業界における「当たり前」の感覚を変えるということでした。旅館業の経験がある人からすると、マルチスキル化＝“人使いが荒い”というように変換されてしまい、なかなか理解を得られません。そのため、同社では新卒採用に力を入れて、マルチスキル化に対して「いろいろな仕事ができる」という価値観や文化をつくっていきました。短期間で一気にではできませんが、時間をかけながら業務内容の言語化、教育体制の構築を進めていき、生産性の高い人材を

育てていくことができました。“この業界だから、こうだ”という先入観にとらわれず、チャレンジする柔軟さが必要であり、重要になるといいます。

土日も休みがなく所得も高くないとされる旅館業にあって、「この取り組みを通じてネガティブな価値観を変えたい。社員がやりがいや誇りを感じて働き続けられる会社として、地方から盛り上げていきたい。」と今後を見据えています。

今日から実践!

マルチスキル化による メリットと取り組み例

一人が複数の作業や業務を行うマルチスキル化は、働き方を改善する手段のひとつです。

メリット

- 作業の効率化で、生産性が向上
- 業務の平準化で、「負担軽減」や「労働時間の削減」
- 脱属人化で、チームワークが向上 など

複数の資格取得



自動車免許(大型、中型、大型特殊、けん引)やフォークリフト運転技能者などの資格を取得し、マルチスキル化を図ることで時短や作業効率向上。

複数の業務対応



グループごとに行っている入荷やピッキング、積み込みなどで、共通している作業はグループに関係なく、お互い手伝うことで生産性が向上。

取材協力: 株式会社いせん

新潟県の越後湯沢駅正面に宿を構える、老舗温泉旅館。旅館の常識にとらわれない経営手法で各種メディアの注目を集め、また近年は地域再生プロジェクトや社員の働き方改革なども進めており、国土交通大臣などが視察にくるような旅館となっています。



執筆: 株式会社 ジールコミュニケーションズ

HR事業において新卒学生の採用・就職支援などの人材サービスを実施。人材紹介による企業と新卒学生とのマッチングや、体育会系学生限定の合同企業説明会の開催によって1,500社以上の企業の採用と20,000名以上の学生の就職支援を実現している。