

株式会社ホテル太閤



シニアの力を活用、大家族的な職場環境の中で人材育成に取り組む

ホテル太閤は、新潟県妙高高原スキー場の麓に広がる赤倉温泉郷にある。客室数67室、総床面積9000㎡以上と、民宿やペンションが多い同温泉郷の中では、規模の大きい宿泊施設のひとつだ。スキー人口が減少する中、歴史ある赤倉温泉のブランド力に注目した現社長が就任して5年。積極的に正社員を採用し、時給も高く設定することで働く女性を後押しする。シニア従業員に若手の指導を任すなど、大家族的な職場環境の中で人材育成に取り組み、顧客サービスの向上につなげている。

◎ 旅館業

皇族、文化人に愛された赤倉温泉 そのブランド力でシニア層に支持される

今年で開湯200年。赤倉温泉の歴史は江戸時代から始まり、明治・大正時代は尾崎紅葉、岡倉天心ら多くの文化人に愛され、皇族の別荘が建てられるなど、避暑地、高級別荘地として発展をとげた。1980年代はスキーブームで赤倉温泉にも人があふれたが、その勢いは衰え、年々スキー客の減少は続いている。そのような逆風

の中、宇津さんは2011年に、この地で築25年を超えるホテル太閤を買取った。長野県白馬村でホテル経営に携わってきた宇津さんは、スキー場だけでなく温泉地としてのブランド力が、赤倉温泉の大きな魅力のひとつであると考え、新事業に乗り出したのだ。

若者のスキー離れが進む中、ホテル太閤の客層の中心は、年間を通し温泉を楽しむ50代以上のシニアたちだ。年齢層が上がるほど、赤倉温泉のブランドが浸透しているという。

シフトに配慮しシニアの力を活用 新人育成にも成果

シニアの宿泊客のニーズに応えることができるのは、その思いをくみ取ることのできる同年代の従業員である。「若い従業員では50～70

代といったお客様の価値観が理解できないのです。どのような料理が好みなのか、何に困っているのかわからない。同じ年齢層の従業員ならわかるのです。それはお客様アンケートにも表れています」と、従業員の約5割を占める50代以上の従業員に、宇津さんは大きな期待を寄せ

シニア従業員が若手を指導 大家族的な職場の雰囲気が新入社員の定着につながる



たいという希望を持つ従業員を早番に回すよう配慮する。また、同社のシニア従業員は新入社員の教育にも積極的に加わり、指導にあたる役割を担っている。その雰囲気はまるでおじいちゃんと孫。しかしこの大家族的な職場の雰囲気が新入社員の定着に寄与しているという手ごたえを感じている。

ている。

ホテル太閤では、シニア従業員の再雇用や定年延長に積極的だ。すでに60歳から65歳に延長した定年をさらに70歳にするという。「若い従業員は仕事の覚えもスピードも早いですが、作業が雑になる場合もある。しかし、シニア従業員は人が見ていなくても手を抜かず丁寧な仕事をする」と、宇津さんは彼らの働き方を評価する。シフトはシニア従業員が働きやすいよう工夫し、朝早くから働きたくて午後早めに上がり

正社員雇用を事業の基本としつつ、パートにも手厚い処遇を

全従業員43名のうち、正社員は30名だ。「閑散期のあるリゾート地で、正社員をそんなにかかえて大丈夫かと心配されたこともあります」と宇津さん。事業において大事なものは、安定した雇用を生み、それを守ることだと考えている。また、正社員のほかに女性を中心としたパート

が13名いる。特に女性の活躍があってこそこのホテル業界だ。その思いは、パートの時給を地域の賃金相場よりも高い1200円（16時から18時は1600円）に設定していることにも表れている。パートのほとんどが家庭を持つ女性だ。限られた時間の中で効率よく稼げることは、彼女たちの働くモチベーションを上げ、定着にも結びついている。

それでも課題は「人材」、人が育つ会社の土壌を作る

さらに宇津さんが力を入れているのが、リーダーの育成だ。宇津さんは支配人と料理長、客室、営繕、ホールの5名のリーダーたちと毎日午後1時から20分間、ミーティングの時間をとる。そこでは2か月先、半年先を見据えた課題が議論される。ミーティングの意図は、単に課題の解決だけでなく、「経営に携わっている」という意識を確認することにある。リーダーには経営者の視点を求めているのだ。リーダーが休日で欠席するときは、必ず代理となるNO.2のスタッフを出席させることを求める。「代理が出せないほど人材を育てられていないなら、

休んでいる暇はないよ」という宇津さんのメッセージだ。また、この5名のリーダーには部下全員の人事評価を任せている。昇給も賞与の査定も彼らが決めたことに口出しは一切しないという。信頼し権限を与えることでリーダーを育て、経営意識を持った上司のもとで働くことで若手も伸びてくる。宇津さんはそんな「人が育つ会社の土壌」を作ることが大切だと話す。

社長就任から5年、宇津さんに今後に向けた課題を尋ねると「人材です」との答えが返ってきた。今から5年後、現在の従業員全員が「自分たちだからこそ、このホテルが運営できるのだ」という自信を持てるようになってほしい。そのための会社の土壌づくりは続いている。

● Profile

株式会社ホテル太閤

代表取締役 宇津 泰生（うづ やすお）

所在地 新潟県妙高市赤倉402番地
創業 2011年
従業員数 43人（うちパート・アルバイト13人）



代表取締役 宇津 泰生さん