

# 下呂温泉で「まごころ」込めたおもてなし

～日本人のリピーターはもちろん、外国人のお客様にも愛される旅館づくり～



## 株式会社 水明館

代表取締役社長

### 瀧 康洋氏

- 住 所：下呂市幸田1268
- T E L：0576-25-2800
- F A X：0576-25-4520
- U R L： <https://www.suimeikan.co.jp/>
- 事業内容：旅館業
- 従業員数：240人

## ■ 創業は下呂駅開業後の昭和7年 リーマン・ショックが転換点に

**聞き手**：まずは御社の歴史について、そしてその中で経営の転換点になった出来事があれば教えてください。

**瀧社長**：初代が愛知県一宮市から下呂に移ったのは、高山本線の延伸に伴って下呂駅が開業した頃です。国鉄からの後押しもあり旅館として開業し、次第に団体客を中心とした大型旅館へと成長しました。

しかし、バブル崩壊により団体のお客様は減少し、「隠れ家で高価格帯」という旅館のブームもあり、我々のような大型旅館は苦境に立たされていました。そこへ来てのリーマン・ショックです。

経済が低迷し、さらに団体のお客様が減る中で考えたのは、うちの武器はしっかりと施設があること、これを活かせばいろいろなプランが作れるということです。1つのプランで勝てる時代は終わった、これからは多品目少量だということで、宴会場の一つを客室に改装したり、中華のレストランをオープンしたりしました。

**聞き手**：思い返してみると、それこそが転換期だったということなんですね。

**瀧社長**：お料理を部屋出しするプランもちろんありますが、レストランへ出向き浴衣でフレンチを召し上がるお客様も多いです。ソムリエも2人いますので、スイス、ジョージア、アルザス、国内は山梨でも一番古いワイナリーのものをといったように、珍しいワインを揃えています。夜遅い時間に到着されるお客様には中華レストランをご利用いた

だくなど、多様化するお客様の要望にお応えできるような体制づくりに力を入れています。

## ■ 「カイゼン」の意識付けが 顧客満足への意識にも影響

**聞き手**：御社のwebサイトにもある「しよせいじゆつくん處世十訓」は、特に最後の「仲良く働け笑って暮せ」が良いですね。

**瀧社長**：初代が書き残したものを今も大事にしています。これをもとにして、社員とともに経営理念を作りました。「社員信条」、「使命」、「ビジョン」も制定し、会議等では冒頭に唱和しています。社員の理解は6割くらいまで来ていると感じています。

経営者からは戦略を提示し、戦術の部分や計画については、各部門で考えてもらっています。主任以上の会議は月1回、目標や進捗を確認し、毎週行う部長会議では大小の変化を報告してもらいます。レストランの会議も月1回。普段は外に出ていることが多いので、会議には必ず出席しています。

**聞き手**：旅館業は勤務のシフトもあり、メンタル面のフォローも大切ですね。

**瀧社長**：そこは目標の設定と、「成長の見える化」でカバーしています。調理スタッフであれば試験もありますし、その他にも、お客様に喜んでもらう手法を考えてもらっています。また昨年度からは、カイゼンの取り組みを始めました。社員全員にまずはカイゼンの意識を持ってもらい、そ



▲ 中華レストラン「龍遊里」

の後に適宜、IT化や機械化を進めたいと考えています。指導を受けた部署はどんどん変わりつつあり、自分の仕事だけでなく他業務にも目を向けることで、無駄が減りつつあります。徐々に、それに合わせた組織改革も行っていく予定です。

## ■ 外国人スタッフも各部署で活躍中

**聞き手:** 最近ではインバウンドの影響も大きいかと思いますが、海外のお客様に対応するスタッフとしては、どのような方がいらっしゃるのですか。

**瀧社長:** 例えば、中国人夫婦が2組働いてくれています。その他にも、今もベトナムに営業に行っている南米出身のスタッフがいますし、今後は企画部門に台湾出身の方が入社予定です。海外出身の社員は10人ほどいますが、裏方に配属するわけではなく、能力のある人に入社してもらい、活躍できる部門で頑張ってもらっています。

経営の安定のためにはリピーターの確保と新規開拓がそれぞれに必須で、繁忙期と閑散期の差をできるだけなくすることも大切です。人材の採用も、グループのお客様と個人のお客様の受け入れも、どちらもバランス感が必要です。そうした努力の上でカイゼン活動もさらに活きてくると思っています。

**聞き手:** 求める人物像についてはいかがでしょうか。

**瀧社長:** 柔軟な人がいいですね。カイゼン活動などを見ていると、変化に対応できることも大事ですね。

今は年1回だけ休館として、永年勤続や活躍の表彰、社員交流のための宴会を行っていますが、いずれは年4回くらい定休日を設けようかとも考えています。社員のモチベーションが上がるような交流の機会を作りたいですね。旅館業というと、他部署に移りにくいイメージかと思いますが、実は私自身、20代の頃にはスイスのホテルスクールで学んだり、カナダ、アメリカ等のホテルで働いたりした経験があり、その時にコックの職も経験しました。ですから、仕事の内容が変わることに対しては抵抗感がないん



▲ 子育て世代が安心して働いてもらえるよう、託児所「きんだあらんど」を2017年よりオープン。

です。経理総務は別としても、本人の希望により部署は変われますし、今は和食、洋食のスタッフが共に切磋琢磨していけるようなシステムにできないかといったことも考えています。

**聞き手:** 今後の展望についてはいかがでしょうか。

**瀧社長:** 近年はアジアの5つ星ホテル等、レベルがどんどん上がってきています。

人手不足のために「多能工＝ジェネラリスト」の育成をと言われますが、当社ではむしろ「スペシャリスト」を育成したいと考えています。例えばハウスキーピングは単純労働だと考えられがちですが、注意すべき点、知っておくべきことがたくさんあります。1部屋を1人でしっかり作っていける能力がつけば、評価もしやすくなります。そうした、人が育つ仕組みをきちんと作ること。そして、カイゼンの力も借りて、あくまでサービスの質は落とさずに生産性を向上させることにこだわっていきたいです。その中で、日本文化ももっと融合させたいですね。例えば和服でもさっとワインをあけられたら格好いいですよ。

県の宿泊業の会合に出ることもありますが、その時には、世界基準で接客のポイントを見直して、より高度なおもてなしを目指した「岐阜スタンダード」をぜひ実現させたいといったことも話しています。

**聞き手:** 最後に、旅館・水明館のおもてなしを一言で言い表すとすると、どんな言葉になりますでしょうか。

**瀧社長:** やはり、「まごころ」でしょうか。まごころ込めたおもてなし、これが初代から変わらないものですね。

**聞き手:** 本日は貴重なお話をありがとうございました。

**聞き手** (一社)岐阜県経営者協会 広報部会委員

高山信用金庫

常務理事 総務部長  
兼 資金運用部長 **野村 清彦 氏**

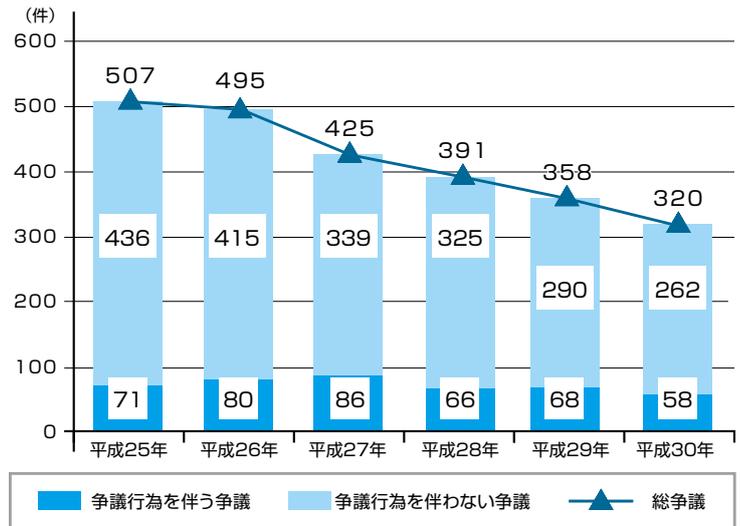
## 【平成30年の労働争議件数は9年連続の減少、過去最低の320件に】

厚生労働省によると、総争議の件数は前年に比べて38件減の320件。比較可能な昭和32年以降では最も少なかった。

争議の際の主な要求事項(複数回答。主要要求事項を2つまで集計)は、「賃金」に関するものが162件(前年比19件減)で最も多く、次いで「経営・雇用・人事」に関するもの117件(同5件減)、「組合保障及び労働協約」に関するもの88件(同29件減)だった。

「争議行為を伴う争議」では、前年と比べて件数、総参加人員及び行為参加人員が減少。同盟罷業(ストライキ)についても、半日以上のもの、半日未満のもの双方とも、前年より件数、行為参加人員が減少している。

■ 労働争議の種類別件数の推移



資料出所:厚生労働省「平成30年「労働争議統計調査」の結果」

## 【平成30年度の監督指導による賃金不払残業 是正結果は1,768企業125億円余に】

時間外労働等に対する割増賃金を支払っていないとして是正指導されたのは、前年度より102企業減の1,768企業(支払額が1企業で合計100万円以上となった事案)。うち、1,000万円以上の割増賃金を支払ったのは228企業。

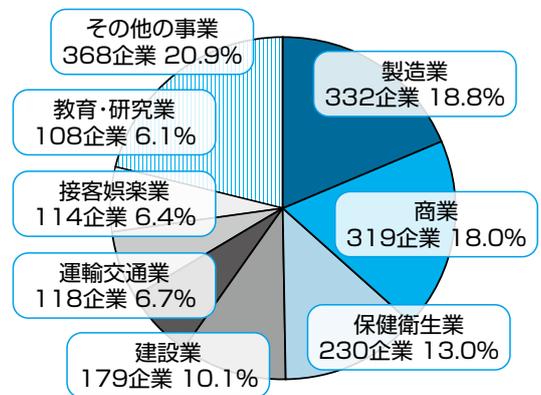
対象となった労働者数は11万8,837人(前年度比8万6,398人減)で、支払われた割増賃金の平均額は、1企業あたり711万円、労働者1人あたりでは11万円。支払われた割増賃金の合計額は前年度より320億円ほど少ないものの、125億6,381万円にもものぼる(平成28年度分と同程度の水準)。

監督指導を受けた事業場では、残業をしている労働者がいるにもかかわらず、管理者が労働者全員のタイムカードを終業時間に合わせて打刻している事例等があった。指導後は賃金不払い残業の解消のために、自己申告による労働時間管理を見直して客観的な記録による管理に変更したり、適切な管理方法の周知や抜き打ち監査をする等、様々な取組が行われている。

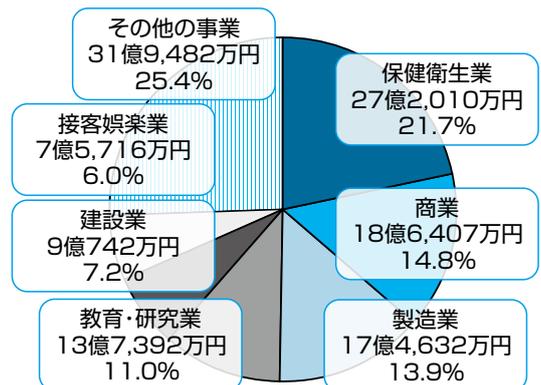
資料出所:厚生労働省「監督指導による賃金不払残業の是正結果(平成30年度)」

■ 100万円以上の割増賃金の訴求支払状況 (平成30年度分)

業種別 是正企業数



■ 業種別 是正支払額



## 【平成30年の常用労働者 42.4万人の入職超過】

平成30年1年間の入職者数は766万7,200人、離職者数は724万2,800人で、差引42万4,400人の入職超過となった。

### ■ 平成30年の常用労働者の動き(カッコ内は前年度差)

	1月1日現在の常用労働者数	入職者数	離職者数
計	4,970万6,300人 (+27万7,900人)	766万7,200人 (-22万8,400人)	724万2,800人 (-9万8,300人)
一般労働者	3,660万6,600人 (-130万4,900人)	424万5,200人 (+336万1,700人)	414万8,900人 (-23万3,400人)
パートタイム労働者	1,309万9,700人 (+158万2,800人)	342万2,000人 (+13万3,300人)	309万3,900人 (+13万5,100人)

### ■ 平成30年の入職率・離職率 (年初の常用労働者数に対する割合)

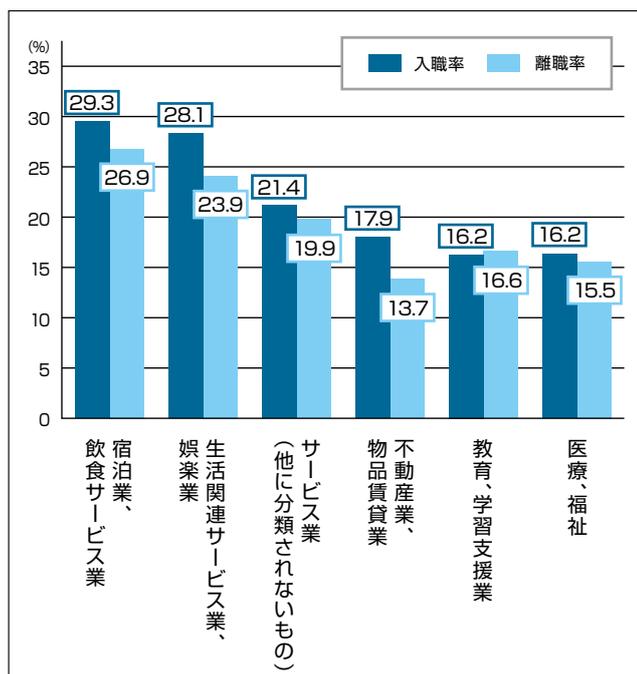
	入職率	離職率	入職超過率
計	15.4%	14.6%	0.8ポイント
一般労働者	11.6%	11.3%	0.3ポイント
パートタイム労働者	26.1%	23.6%	2.5ポイント

産業別での入職者数は「宿泊業、飲食サービス業(127万5,800人)」が最多で、次いで「卸売業、小売業(122万8,300人)」、「医療、福祉(119万1,500人)」の順。

入職率では、「宿泊業、飲食サービス業(29.3%)」が最も高く、次いで「生活関連サービス業、娯楽業(28.1%)」となった。

なお入職超過となったのは、16大産業のうち12産業だった。

### ■ 産業別 入職率・離職率(抜粋)



資料出所：厚生労働省「平成30年雇用動向調査の概況」

## 労働行政レーダー ヘッドライン

### ハローワークにおける求人票の記載内容と実際の労働条件の相違申出は4年連続で減少

平成30年度の相違申出等の件数は6,811件で、前年より20%減。内容では「賃金に関すること(30%)」が最も多く、次いで「就業時間に関すること(23%)」、「職種・仕事の内容に関すること(17%)」が多くなっている。

資料出所：厚生労働省「平成30年度 ハローワークにおける求人票の記載内容と実際の労働条件の相違に係る申出等の件数」

### 内閣府が令和元年度「経済財政白書」を公表

日本経済の現状と課題について分析を行う年次報告。今年度の副題は「『令和』新時代の日本経済」で、特に第2章では「労働市場の多様化とその課題」として、高齢者や外国人材といった多様な人材の労働参加について取り上げている。詳細は内閣府HPをご確認ください。

資料出所：内閣府「令和元年度 年次経済財政報告」

### メンタルヘルス対策 取り組んでいる事業所は59.2%

取組内容は「労働者のストレスの状況などについて調査票を用いて調査(ストレスチェック)」が62.9%で最多。また、受動喫煙防止対策に取り組んでいる事業所の割合は88.5%(平成29年調査より3.1%増)、傷病(がん、糖尿病等の私傷病)を抱えた労働者に対して、治療と仕事を両立できるような取組を行っている事業所の割合は55.8%(同9.1%増)だった。

資料出所：厚生労働省「平成30年『労働安全衛生調査(実態調査)』の概況」

### 病気の治療と仕事の両立 疾病の早期発見・早期治療が大切

大企業9社と、がん、難病等の経験がある患者20名へのヒアリング調査によると、長期療養ができる(失効年休積立制度等がある)企業においても、重度の疾病の場合は休職期間満了で退職する者がいることから、疾病の早期発見、早期治療が重要であり、そのためには医療知識のある産業医や保健師等の知見が得られる仕組み作りが重要であるとしている。

資料出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「病気の治療と仕事の両立に関するヒアリング調査(企業調査・患者調査)」