

# W

求められる人材を探る  
プロフェSSIONALS

1899（明治32）年、東京のど真ん中に龍名館は誕生した。当時は木造の旅館。同じ建物の中で家族は暮らしていた。まさに家族経営の最たるものであった。関東大震災、第二次世界大戦。焼け野原となった東京の地で苦難を乗り越え、今もなお経営を続けている。1年後には都内に新たなホテルをオープンする。本誌でも「一丸続走」のタイトルで綴った連載通り、今もなおスタッフ一丸となり未来へ向けて走り続けている。指揮する浜田敏男社長とともに生きるための人材育成、管理などをお聞きした。

**福永** 御社は明治32年に起業され、東京をステージにホテルやレストラン経営を継続されています。110年以上を超えても今もなお継続し続けられる背景には、人材の育成や管理を徹底して行なわれていらっしゃるからだと思います。人材不足や離職率の高さが課題のサービス業界の中でどのような取り組みをされているのかなどお聞かせください。まず始めに御社の現状を教えてくださいませんか。

**浜田** ホテルは千代田区神田駿河台、中央区八重洲の2店舗、港区六本木に「紺碧の海」という和食レストラン1店舗を運営しています。明治32年に創業し、今年で119年目を迎えます。総売り上げは18億円、うち55%がホテル・レストラン売り上げで、スタッフはアルバイトを含めて約170人です。フロント、レストラン、調理部門合わせて新卒を毎年10人ほど採用しています。

**福永** 新卒者向けの教育はどのようにされていますか。

**浜田** 「龍名館大学」と名付けた社内研修制度を設けており、その中で新卒者向けの研修を用意しています。まずはビジネスマナー研修やセクショナルハラスメント研修など、部門に関係なく社会人として知っておかなければならないこと、職場環境を良くするために知っておくべきことなどを学びます。3年次までは、4カ月に

## 古い習慣にとらわれない 臨機応変・気働きを基本に 変化に対する成長戦略必須



(株)フェイス 代表取締役  
福永有利子氏

レストラン・ゲストハウスのウエディングプランナーから各現場の管理職としてマネジメントを担い、確実に業績を伸ばしてきた。2003年にウエディングプランナー養成スクール講師をはじめ、06年より大学にて非常勤講師として教壇に立ち、現在も教鞭を執っている。06年堂島ホテル婚礼部長に就任、その後08年同ホテル副総支配人に昇任。09年には(株)フェイスを設立し、代表取締役就任。現在は、ホテル・ゲストハウスを主に成約率向上を目的としたトレーニングや集客戦略立案・実践支援などのコンサルティングに加え、ウエディング全般にわたる支援を行なっている。著書・ウエディングプランナーじゃない、アカンのは上司や！悩める管理職のアムチ19の育成術

一度フォローアップ研修も行っており、先輩、上司から個々に向けたアドバイスや励ましのメッセージを貰いながら、自立したビジネスパーソンになるための機会を設けています。

また、弊社は職階制を取り入れており、職階毎に定められた研修に参加し、効率的にマネジメントやコミュニケーション能力を高めます。併せて、賃金制度とキャリアアップ制度と関係を持たせています。今、自身がどの位置にいるのか、会社として各人に何を求めているのか、求めていることに対して不足していることはどのよ



(株)龍名館 代表取締役社長  
浜田敏男氏

1954年東京都生まれ。77年慶應義塾大学法学部卒業後、旧太陽神戸銀行（現三井住友銀行）入行。86年(株)龍名館入社後、95年取締役副社長、2005年代表取締役社長に就任、現在に至る。学生時代は体育会弓術部（和弓）に所属し、在学中は都大会にて入賞する腕前。趣味はゴルフ。

うなことなのかを明確にすることで、自身で納得の上、研鑽することができます。職階によって賃金を定め、全社共通の定量的・客観的な人事考課ができるようにしました。これまでは過去の経験値や年数、評価するものの個人的な感情により人事考課が行なわれていましたが、能力ややる気のある人材をきちんと伸ばしていくためには評価、考課の見える化が不可欠であると判断したからです。

**福永** 公平に評価するためには明確な仕組みが不可欠です。もちろん仕組みだけではなく、評価者が偏った基準で評価をすることがないようにする必要がありますと思います。

**浜田** 管理者クラスには部下を評価する研修なども導入しています。部下を正し

く評価できなければ部下のキャリアアップを実現することができません。弊社は目標管理（MBO）制度を取り入れており、目標に対する現状と課題を明確にし、目標達成のために部下に何を教えておくのかを常に考え、実践させています。上司が推薦書を上げて初めて昇格できるとともに、給与アップにつながります。それだけに上司が部下を評価するための研修は重要なものなのです。ポジションや給与が上がることでやる気もアップします。自主的に活動することができるスタッフが増えるほどに会社は活気にあふれます。そのような職場環境を作り上げていくためにも、評価とキャリアアップ、賃金の明確化は欠かせないことだと思います。

**福永** 活気あふれた職場は業績にも反映します。活気のない職場では、優秀なスタッフは新たな環境を求めて、離職していくこともあるでしょう。その意味でも、おっしゃられた様な研修や人事制度を会社として構築していくことは、大切ですね。

**浜田** 早期離職を避けるためには新入社員時のケアを徹底的に行なうことです。ストレスチェックも早々に導入しました。何か不安なことがあったら上司に聞き、上司はきちんと話を聞いてあげることです。ホテルやレストラン業はさまざまなことが起こります。特に社会に出てわずかなときには、学生時代とはまるで環境が異なりますので、とても不安に感じたり、お客さまにお叱りを受けて落ち込んでしまうなど、さまざまな経験をします。

その不安や自信喪失をいち早く取り除く、継続できる雰囲気を作り出していく社内環境整備が大切なのです。ホテルは人が寝ているときや休日に働く仕事です。一般的な会社勤めとは180度ずらして労働時間が異なります。週末に友人と会えなかったり、平日は休みでも周りは休みではありませんので一人で休日を過ごしたり、子どもが寝ている時間に帰ったりなど、自由な時間に起きて学校やアルバイトへ行ったり、友人と遊んでいた学生時代とはまったく異なります。だからこそ、スタッフケアを大切にしたいと働くことがホテルを健全にかつ前向きに経営していくためにかかせないことであり、それがホ

テルを守り攻めていく経営陣の役目なのです。安心して生涯働き続けられるように育児休業制度を取得しやすい環境を整えています。直近2年では産後4人が復帰して、時短で勤めています。

**福永** 1人1人に対して手厚くケアされていることが離職率の低いホテル経営につながっているのですね。ところで社内では何か取り組まれていらっしゃることはありますか。

**浜田** 部門間の壁を越えたプロジェクトチーム作りをしています。常にどのようなことをしたら課題を解決できるのか、龍名館のブランドアップができるのかを皆で考え、商品化やサービスの改善につなげています。例えば昨年、朝食の喫食率低下を防ぐために3年目社員にリーダーを任せ、5か月間をかけ見直しを行いました。スタッフのアイデアや声を大切にするとともに、自身で発案した企画に対して最後まで実現させる、やり遂げることも徹底しています。途中で匙を投げたりせず、自分で創意工夫をしてやり遂げる結果的に自身の力となるからです。

**福永** 最後までやり切らせることはとても大切なことですね。やり切ったときの達成感は成長につながります。ところでホテル龍名館お茶の水本店は和のテイストで外国人宿泊客も多いかと思いますが、外国人対策としてどのようなことをされているのでしょうか。

**浜田** 現在、外国人宿泊者数が70%（2016年）に達しています。ホテル龍名館東京は54%に達していますので語学力は必然的です。入社時にはまったく英語ができなくても半年もすれば簡単な英語は理解し、会話も少しできるようになります。お客さまとのコミュニケーションを活発にするためには学習しなければなりません。近隣の英会話教室と提携し、1年間に何時間以上の英語を学べば、会社が受講料の半額を負担するという任意参加の仕組みを導入しています。対象は調理師や事務職を含めた全社員ですが、レストランやフロントで接客を行う社員はほぼ全員が自主的に受講しています。もし期限内に掲げられた受講時間を達成できなければ自費で授業料をお支払

いただいております。調理師においては和食に欠かせないふぐ調理師免許などの取得を推奨し、取得した場合は報奨金を支給しています。

**福永** スタッフ1人1人のスキルアップのために、会社からのバックアップがあることや、部門間を超えた社内交流もでき、とても楽しく、働きやすい職場の雰囲気ですね。

**浜田** 年に1回、数班に分かれて社員旅行にも行きます。一人3万円の補助金を出し、はみだした部分は自己負担となります。これまで韓国旅行でグルメツアーやフォトツアーを企画したり、ユニバーサルスタジオ・ジャパンへ行ったり、一昨年はガムでハーフマラソンにも挑戦しました。

**福永** 浜田社長もスタッフの方々と一緒に走られたのですか。

**浜田** はい。ビル管理会社なども含めたマラソン部があります。マラソン部が中心となり参加し、私も無事に完走することができました。マラソン部は2013年の結成以来、1～2ヶ月に一回ほどのペースで日ごろも都内で走っています。

**福永** 旅行やマラソンを通じて社長と直接会話をすることができることは素晴らしいことです。社長の考えや気持ちを伝えることができ、それが同じ方向を向いてがんばろうという原動力にもなるのではないのでしょうか。最後に今後のホテル業界の動向や御社の展開をお聞かせください。

**浜田** 今後はますます常識が通用しなくなりそうです。先を見ずして良いものを安価で提供していくことが大切です。安かろう、悪かろう、あるいは高級なサービスだから高額で当たり前だという方程式が成り立たなくなります。そのためにも古い習慣にとらわれない臨機応変・気働きを基本に変化に対する成長戦略を立てていく必要があります。弊社においては1年後に開業予定の新橋案件の成功、不採算部門の再認識とし、いつまでもチャレンジし続けられる働く環境の管理、改善を行ない、世界をステージに羽ばたける企業でありたいですね。

**福永** 本日は貴重なお話をお伺いできました。ありがとうございました。