存続が危ぶまれた状態から、デジタル活用で経営健全化へ

背景にあったのは小さな変革を恐れずチャレンジし続ける姿勢

神奈川県秦野市に位置する鶴巻温泉は、大正時代に発見された比較的新しい小規模な温泉郷です。かつては農村地帯でしたが、温泉の発見によって多くの温泉宿や旅館が立ち並び、温泉地として発展しました。周辺には自然豊かな丹沢山地が広がり、自然散策と温泉を両方楽しむことができる観光地として人気です。

こちらで約100年以上の歴史を持つ旅館が、鶴巻温泉元湯陣屋です。創業は大正時代で、古くから地域の人々や観光客に親しまれてきました。しかし、リーマンショック後の売上低迷などで、一時は負債約10億円という倒産の危機に瀕しました。ちょうどその頃、先代の急逝等も重なり、息子である宮崎富夫さんが4代目として事業承継。経営改善に向けて動き始めました。

今回は宮崎富夫さんの妻であり、ともに老舗旅館の立て直しに尽力、現在はこちらの代表取締役として活躍する宮崎知子さんに、経営改革に関する様々な取り組みとその効果についてお話を伺いました。

仕事の細分化からマルチタスク化への挑戦

経営を引き継いだ2009年当初は、社員が20名に対してパートスタッフが100名以上在籍しており、担当する仕事が細分化されすぎていたとのこと。業務タスクが限られていてアイドルタイムが長い状況だったそうです。当然管理監督もしづらい状況で、スタッフ一人一人に目を配れていないという課題がありました。

「まずは社員から、業務のマルチタスク化をするところから始めていきました。それぞれの仕事の情報を共有して、業務の幅を広げていくことから歯車を回し始めた感じですね。まずはそういう意識を若いスタッフから広げていき、そこから徐々に年齢層の高いスタッフにも波及していきました」

「その後、様々なデジタル技術の活用で、業務の効率化や情報の共有をすすめていくんですが、最初は無線のインカムの導入から始めました。年齢層の高いスタッフにいきなりPCやタブレットを使わせるのは難しいですから。すると、各セクションでの会話が共有されることで、スタッフ間での話し方が丁寧になって館内の雰囲気が変わったんです。もともとは情報共有のためのツールだったんですが、副次的な効果でコミュニケーションが円滑になって風通しが良くなり、若手の成長にも繋がりました」

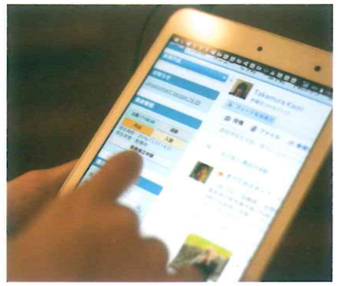
こちらが代表取締役で女将の宮崎知子さん▶

会社として目指す姿への理解を深める

情報共有とマルチタスク化をすすめていくことで、スタッフの仕事に閉塞性がなくなり、いろんな仕事を経験することで、そのセクションの仕事をする人の気持ちがわかるようになった。相手の動きや気持ちを考えて、先回りの仕事ができるようになった。しかし一方で「スタッフにマルチタスク化を求めることについては、全員が対応できた訳ではない」とも、宮崎さんは語ります。

「スタッフとしっかりコミュニケーションを取る中で、会社として変わろうとする姿に共感してもらえるかどうかという問題がありました。共感を得られなかった方や対応が難しい方もいらっしゃいました。そういう方は会社として進む道を理解して去っていかれました。ある意味ふるいにかける形にはなりましたが、双方理解の上で、あるべき形になれたと思います」

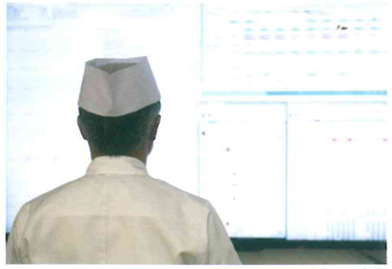
▲敷地内には一万坪の庭園が広がり、四季折々の自然が息づいています



▲様々な情報を一元管理する「陣屋コネクト」で、お客様の情報を瞬時に把握

情報管理システム「陣屋コネクト」の開発

元湯陣屋では、様々な顧客情報の共有を目的とした情報管理システム「陣屋コネクト」を自社開発します。その特徴は、**予約受付から顧客情報・料理の内容に至るまで、様々なサービスを一元管理できる**ことにあります。お客様の到着もタブレットやインカムでリアルタイムに伝えられ、お食事についてのアレルギーの有無など、接客中に得られた情報も素早く共有できます。またスタッフの勤怠管理や日常の業務報告、在庫管理、経営分析まで可能なシステムになっています。この陣屋コネクトの導入と細かな改善の繰り返しで、業績は健全化。現在は陣屋コネクトをライセンス販売し、全国で450を越える施設が導入しているとのこと。



▲厨房内にも大型モニターを設置。館内のいたるところで情報共有がなされています

「こういったシステムを導入・運用することについては、みんな不安だったし懐疑的な気持ちもあったと思います。でもそれはやったことがないから怖いだけだと思うんです。うまくいかなかったら管理側の責任。まずはチャレンジしてみよう、という気持ちはスタッフに伝えました」

小さなチャレンジを繰り返し、人が変わっていくこと

もともと小さな改善をすぐ試す空気感があったとのこと。今日の午後からその方法でやってみよう、ダメだったらまた別の方法を考えればいい。そういった小さな変革、小さなチャレンジを繰り返していくことで、変化することへのハードルが徐々に下がっていった感じだったそうです。

システムやツールを導入することが目的ではなく、そのツールを介して人が変わっていくこと。それこそが元湯陣屋が求めたものでした。**スタッフの数は減りましたが、情報の共有が進んだことでサービスの質は向上しました。現在では旅館業では珍しい、週休3日制を導入。賃金アップに加えてお休みでもスタッフに還元しています。**

存続が危ぶまれたところから経営を立て直し、開発したシステムを外販するまでに至った元湯陣屋の経営改革。その根本は、小さな変革を恐れずチャレンジし続ける姿勢にあったようです。

元湯陣屋では現在、自社の改善だけでなく、温泉地全体の再生に向けて事業を展開しています。一つの宿だけではなく、お客様と地域を繋げる仕組みで業界全体の発展を目指しています。

事業者情報 鶴巻温泉　元湯陣屋

〒257-0001　神奈川県秦野市鶴巻北2-8-24

元湯陣屋HP

https://www.jinya-inn.com/index.php/topic/home_ja

陣屋グループ公式サイト

https://corp.jinya-connect.com/