

倒産寸前の老舗旅館をV字回復させた女将に聞く!

# 旅館では異例の「週休3日」をいかに実現したか

倒産寸前の旅館の経営を引き継ぎ、業界では異例の休館日を設けながら、業績のV字回復を成し遂げた「陣屋」の女将・宮崎知子氏。売上や利益をしっかりと確保しつつ、従業員の休みも増やしたポイントはどんなところにあるのだろうか。老舗旅館の復活劇の裏側を聞いた。



## 宮崎知子

（陣屋代表取締役・女将）

### Tomoko Miyazaki

「陣屋」4代目女将。リース会社を経て2009年に夫・富夫さんとともに「陣屋」を継ぎ、倒産寸前だった経営状況の立て直しを図る。10年にはクラウド型旅館・ホテル管理システム「陣屋コネク」を導入し、12年に黒字化を達成。14年には週休2日制、2020年には週休3日制を導入するなど、様々な働き方改革に取り組んでいる。

構成：横山瑞美

## 夫美家の旅館を継ぎ、女将として経営再建に着手

——神奈川県・鶴巻温泉で1918年から続く老舗旅館「陣屋」の女将として、様々な改革を進めてこられた宮崎さん。休館日の設定はそうした改革の一環ということですが、宮崎さんご自身は元々専業主婦で、ご主人は自動車メーカーの技術者だったとか。どのような経緯で旅館の女将になられたのでしょうか？

宮崎 夫の実家が「陣屋」を経営しており、事業承継することになったからです。オーナーだった義父が他界し、社長兼女将を務めていた義母も体調を崩して入院。親族の中でほかに経営できる人がいなくなり、したので、夫が会社を辞めて社長となり、私も女将として経営の立て直しにあたることになったのです。2009年のことでした。

しかし、当時の陣屋には10億円の負債があり、いつ廃業してもおかしくない状況。日本経済の衰退とともに売上が減少し、バブル期に5億円あった売上は3億円を切るように。銀行から金利を上げられたら倒産に直結しかねない、危うい状況でした。M&Aも考えましたが、リーマンショック直後で良い買い手はなかなか見つからず、納得のいかない買い手に旅館を渡してしまうよりは、自分たちの手でまずは頑張ってみよう

と夫婦で考えました。うまくいったら幸運。そんな気持ちで経営再建に乗り出したのです。

## 様々な改革で黒字転換でも「疲れ切ってしまった」

——「背水の陣」で事業承継されたのです。最初に着手されたのは、どのような改革でしたか？

宮崎 とにかく「倒産させない」というモードだったので、手当たり次第という変ですが、本当に色んなことを同時進行で進めました。とはいえ、資金がないのでハードウェアへの投資は難しい。そこで、まずは料理の改革に着手しました。高級な食材も取り入れて料理の品質を上げ、客単価を上げていったんです。

また、旅館は設備産業でもあるので、客単価を上げるためには、客室をリニューアルしたりして付加価値を高める必要があります。旅館全体の大規模リニューアルはとてできないけれど1部屋、2部屋だけでも、ということ、まずは貴賓室を作ろうということになりました。

陣屋には、昔から囲碁や将棋のタイトル戦にご利用いただいている部屋があります。当時、その部屋はタイトル戦などの大事なときにだけ開けていて、日頃は使っていませんでした。そこを一般のお客様にも開放することにしました。

「そんなに使ったら傷んでしまうのになって辞めてしまった人もいました。あまり不満ばかり言われても困るもの、ある程度シフトを考えられるような経験者が辞めてしまいうのは会社にとって痛手ですから、これをくり返すわけにはいかない。シフトは何とかしたい問題だったんです。

また、休館日なしだとシフトを固定できません。そのため従業員が先の予定を立てられず、生活サイクルが不安定になる問題もありました。私自身、何年も休みがあるような、ないような状態で、不規則な生活サイクルに慣れるまでかなりの時間がかかりました。

そこで2014年、お客様が比較的少ない火曜日と水曜日を休館日にすることにしました。1日宿泊を止めても前日にお泊まりになった方のチェックアウト業務をしなければならぬため、実質は半日の休みにしかなりません。そのため、2日連続で休館日を設けて、丸1日しっかりと休みを取れるようになりました。

## 不安はあったが週休2日に、それでも増えた利益

——年中無休から一気に週2日の休館日を設けるのはかなり思い切った決断だと思います。売上が下がるかもしれない、仕事が回らなくなるかもしれない、といった不安はありませんでしたか？

宮崎 もちろんありました。従業員

## 陣屋が「休む前」にやったこと

### 客単価を上げる付加価値向上

- 料理の改革
- 貴賓室作り
- 接客トレーニング

分業から  
マルチタスクに  
進化

### 業務改善

- 業務の棚卸し
  - 「陣屋コネク」の自社開発
- 予約、接客情報（リピーターの料理の好みなど）、従業員の勤怠管理、経営分析などを一元管理するツール



接客レベルの向上と「おもてなしに役立つ情報」の共有でスタッフ1人ひとりが効率的に複数の業務をこなせるようになった

ではないか」という反対意見もありましたが、「旅館がつぶれたら元も子もない」という主人の意見に私も賛成。露天風呂をつけるなど、なげなしの資金をつぎ込みました。部屋に見合うだけの食事メニューも整え、さらにそれだけの単価をいただくのであれば従来の接客と同じでいいはずがない、ということ、従業員のトレーニングも行ないました。

それまでは色々な作業を細かく分業していましたが、お客様に寄り添ったきめ細やかなサービスを提供するために、一人で何でも対応できるようにする必要があります。マルチタスクをこなせるようになって、あなたも貴賓室係を目指しましょうねと、従業員を一人ひとり説得して

いきました。その結果、全体のサービスレベルも上がっていききました。

——それらの改革が功を奏し、業績のV字回復に成功。現在は週3日の休館日も実現されています。年中無休が当たり前とされてきた旅館業界で、「休む」ことに着目されたきっかけは何だったのでしょうか？

宮崎 端的なきっかけを言えば、疲れてしまったんです。料理の改革や貴賓室のリニューアル、従業員のトレーニングと並行して、業務の棚卸し、予約、接客情報、従業員の勤怠管理、経営分析などを一元管理する「陣屋コネク」というシステムの自社開発も行なっていました。これらの改革を同時進行で進めた結果、6000万円あった赤字を、

## 休館日を設けることで、シフトの問題も解決したかった

宮崎 休館日を設けることにしたのは、休みの確保のほかに、シフトの問題を解決する狙いもありました。休館日がないと、シフトを組むスタッフの負担が大きくなります。どんなシフトを組んでも、不満を持つ人は必ず出るからです。

だけど、「じゃあ、あなたがやってみてください」と不満を言う人にシフトの権限を渡してみても、お客様の予約状況や様々な要素を加味してシフトを組むと、結局同じようなシフトにしかならない。全員が納得するシフトなんてないんですよ。

それで散々みんなの前で不満を言ったのに、いざ自分がやってみるとできなかつたというので、気まずく

## 「休館日」を設けて良かったこと

### ●従業員のモチベーションと成長スピードが上がった

「時間は有限である」という意識が高まり、1人ひとりが旅館の仕事全体を俯瞰して、ほかの仕事を手伝うばかりでなく、広い視野で改善点を考えられるようになった

### ●各種コストが減った

人件費や光熱費が減少したほか、在庫管理や調理を工夫した結果、フードロスも減少

### ●生活サイクルが安定した

固定された休日があることで予定が立てやすくなり、特に年配の従業員が病院に通いやすくなった

### ●女将自身も子どもに割ける時間が増えた

休館日を設けてすぐ、PTAの係に立候補

### ●休日に副業やボランティアに取り組む人も!

年齢を重ねて定期的な身体のメンテナンスが必要になりましたので、先々のことを気にせず予定が組めるのはこんなにも精神衛生上良いことなんだな、と実感しています。休みを利用して副業やボランティアに精を出している従業員もいますね。

——宮崎さんご自身にも、変化はありましたか？

宮崎 ありましたね。休みができて最初にしたのは、子どもが通う幼稚園のPTAの係です。ずっとほかのお母さん方にお任せしてきたことが気になっていたもので、自分から手を挙げて係になりました。子どもたちも、私が家にいる時間が増えて喜んでくれましたね。

以前より純粋な休みも取れるようになりました。休日には私が代表を務める陣屋コネクト(陣屋が開発したクラウド型宿泊施設向け管理システムを外販する会社)の仕事もしなければなりませんので、純粋な自分のための休みは月2日程度です。

ただ、私は経営者ですから、自分の裁量で仕事の仕方をコントロールできます。疲れがたまってきたなと思えば、「ここは1日しっかり休んでメンテナンスをする」と決めてほかの予定を調整すればいい。だから休日の仕事も苦ではありませんし、無理なくできていると思います。

——お客様がほかの旅館に流れてしまう、といった心配はありませんか？

——2016年からは休館日は火・水・木の週3日になりました。さらに休みを増やしたのはなぜですか？

宮崎 週に丸2日の休みを確保したかったからです。丸2日休むには3日間宿を休まなくてはなりません。その代わり、1日の拘束時間は少し長くなりました。変形労働時間制を導入し、8時間×5日間勤務だったのを、10時間×4日間勤務にしています。

——休みを増やすと、現場の仕事が回るのかが気になります。

宮崎 休館日を設けたことで、時

間が有限であることにみんな気づかされました。その結果、一人ひとりが旅館の仕事全体を俯瞰して、ほかの仕事を手伝う空気が生まれていきます。時間内に仕事が終わらないときは、ほかのメンバーが自分の空き時間を活用して片付けておいてくれたり、月曜日にみんなで一斉に残務処理をしたりしています。

——それまで、自分の仕事を人に頼むことに遠慮があったようですが、週3日も休館するとなるとそうは言っていられませんか。お互いの仕事を引き取ったり、お願いしたりができるようになりました。

——そういう働き方ができるのも、従業員がマルチタスクに対応できるようになったからこそ。マルチタスクができる人が増えたおかげで、従業員から挙がってくる意見も、自分のセクションだけ良ければという近視眼的なものではなく、全体を俯瞰した改善のための意見が変わっていききました。

——仕事ができる人にはどんどん仕事が回ってくるので、スタッフのモチベーションが上がります。成長スピードも上がったと思います。

——また、私が入社した当時は120人いた従業員は、いまでは46人。70歳、75歳の節目を迎えて退職されたり、大学生のアルバイトの方が卒業と同時に辞めたりして少しずつ自然減していきました。

## 週休3日だからこそ従業員が協力し合うように

員は休館日を喜びましたが、支配人と銀行の担当者は「本当に大丈夫ですか？」と心配していましたね。実際、週休2日を導入した年の売上はマイナス8%となっています。

しかし、EBITDA(税金や利益、減価償却などを差し引く前の利益)は下がっていませんでした。それどころか、微増したんです。

——休館日によってパートさんの出勤が減り人件費も減ったこと、光熱費が減少したこと、調理場のスタッフが色々工夫してくれて在庫を持ちすぎないようにした結果、食品ロスが減ったことなど、様々な要素が良いほうに働いたのでしょうか。手元利益はしっかりと残りました。

従業員がマルチタスクに対応できるようになったからこそ。マルチタスクができる人が増えたおかげで、従業員から挙がってくる意見も、自分のセクションだけ良ければという近視眼的なものではなく、全体を俯瞰した改善のための意見が変わっていききました。

——仕事ができる人にはどんどん仕事が回ってくるので、スタッフのモチベーションが上がります。成長スピードも上がったと思います。

——また、私が入社した当時は120人いた従業員は、いまでは46人。70歳、75歳の節目を迎えて退職されたり、大学生のアルバイトの方が卒業と同時に辞めたりして少しずつ自然減していきました。

従業員がマルチタスクに対応できるようになったこと、業務の棚卸しをして不要な業務はやめたこと、必要な業務にはITを導入して効率化を図ってきたことが奏功し、この人数でも仕事が回っていると思います。例えば、かつては経理の常勤スタッフが3人いましたが、いまは経理業務のほとんどを外注してパート3人で回しています。しかも陣屋だけでなく、関連の会社も含めて5社の経理業務を担当しています。

——ただ、休日にリモートワークをしている人もいます。ウェディングを担当するスタッフです。「お客様へのメールの返信を3日も空けるのは申し訳ない。1日1時間でもいいからリモートで仕事をさせてほしい。そのほうがストレスなく休めます」という相談があったため、そのスタッフには業務内容と仕事の時間を申告してもらおうと必要な時期だけリモートワークを認めています。

——休館日であることを理由にお客様の対応を端折って顧客満足度が下がったり、残っている仕事を気にして自宅に仕事をこっそり持ち帰ったりするより、ずっと良いと思っています。



貴賓室「松風」。将棋や囲碁のタイトル戦の聖地としても知られている。従業員はこの貴賓室係になることを目指し、接客レベルを向上させているという。

## 予定を入れやすくなった従業員からは好評

——臨機応変に対応されているのですね。休館日を設けたことで、従業員の皆さんに何か変化はありませんか？

宮崎 年配の従業員が多かったのですが、休みが固定されたことで病院に行きやすくなったと言われました。それまではシフトが出なければ病院の予約を入れられなかったため継続的な通院が難しく、体調を騙しただまし勤務していた人が多かったということもそのときに知りました。事業承継して15年経ち、自分も年

でしたか？

宮崎 同じ鶴巻温泉街の中の旅館が減ったこともあり、その心配はなかったですね。

——それに世の中の流れは変わってきています。昨今の売り手市場の中、過酷な労働環境を放っておけば旅館で働いてくれる人はやがていなくなってしまうでしょう。休みを確保することが当たり前の風潮になってきたことは旅館業界にとっても良いことだと考えています。

——日本のビジネスパーソン、特に中間管理職は休むことに対して不安や罪悪感を持ってしまいがちです。どうすればしっかりと休みを取りながらも仕事で成果を出すことができるかと思われませんか？

宮崎 「休んだらパフォーマンスが上がります」という事例として陣屋を取り上げていたけど、ことも多いのですが、私はそう単純な話ではないと思っています。いきなり休んで仕事が回らなくなってしまうのは当然です。重要なのは、何のために休むかを考えること。そしてそれを実現するためのステップを考え、実行していくことだと思います。

——ここまでお話ししてきたように、陣屋もいきなり休館日を設けたわけではありません。業務の効率化やマ

ルチタスクを実現し、安定した売上を上げられるようになって初めて休みを取ることを考えた。だからうまくいったのだと思います。

——多くの方が休みを取ることには不安や罪悪感を持ってしまっているのは、休みを取るだけの準備がまだできていないからではないでしょうか。まず、何のために休むのかという目的を明確にする。次に、安心して休めるだけの環境を整えるにはどのようなステップを踏めばいいのかを考え、実行に移す。

——もちろん、準備をしても不安は残ります。私も最初に休館日を導入したときは売上が下がったかもしれないという不安がありました。でも、様々な工夫と準備で稼働日のパフォーマンスを上げ、売上也上がっていました。不安や罪悪感なしに休みを取れるようになっていくのではないかと思います。

——大事なことは、自社が何を大事にするのかという優先順位です。成長スピードを優先するのか。それとも、成長スピードは鈍化してもいいから離職を抑えて長く働いてくれる人を増やすことを優先するのか。そう考えれば、踏むべきステップは自ずと見えてくるはずです。

——くり返しになりますが、休みは「手段」です。その手段で何を実現したいのかを考えることから始めてみてほしいと思います。