

2025年10月9日 湯楽-Kinosaki Spa&Gardens-

(株式会社ユラク)を見学

今回は、兵庫県豊岡市で「人を大切にする経営」を実践する株式会社ユラク（湯楽-Kinosaki Spa&Gardens-）（以下「湯楽」）様を見学し、同社の伊藤清範社長様から経営の取り組みの話を伺いました。

<湯楽の玄関外観（上）と伊藤社長（下）>

【事業の概要】

湯楽は兵庫県豊岡市の城崎温泉を拠点に、観光宿泊業を中心とし、飲食・小売業など多様な事業を展開する企業です。

同社は1973年創業、資本金1,000万円、2024年4月期売上約7億8,000万円、社員数約90名（平均年齢35歳）という規模で運営されています*。

代表的施設「湯楽-Kinosaki Spa & Gardens-」は、地元で獲れた新鮮な海産物を活かした料理と、花やフルーツを浮かべる趣の異なる5つの無料貸切露天風呂などを特色とする旅館を運営しています。

*「マイナビ2026」より <https://job.mynavi.jp/26/pc/search/corp225657/outline.html>

伊藤社長が事業承継して、まず取り組んだのは経営理念の明確化です。経営理念は「社員第一主義」です。社長就任前から考えていた「社員が、やりがい、夢・目標を持って、自ら主体的に考え行動できる組織になる」という思いを経営理念に込めたそうです。社員の働きやすさ・満足度向上を通じたサービス品質の維持・向上を図っています。

また、地域貢献やSDGsにも取り組んでいます。さらに、2020年に豊岡市のワークイノベーション表彰「あんしんカンパニー」*第1号として認定・表彰されました。この認定には、働きやすさなどについて厳しい審査基準があります。

*豊岡市ホームページ あんしんカンパニー2020（豊岡市ワークイノベーション表彰）

<https://www.city.toyooka.lg.jp/kurashi/1007000/1008794/1019248/1016784.html>

*あんしんカンパニーの審査基準

<https://x.gd/wicIE>



【ビジネス上の特徴・強み・他社との差別化のポイント】

同社の強みは、①社員満足を起点とする経営、②若手比率の高さによるスピード感と柔軟性、に集約されます。

具体的には、社内の平均年齢が若く、管理職も20代～40代を中心のため風通しがよくチャレンジを推奨する組織風土が根付いています。その結果、サービス改善や新しい施策の実行が速く、柔軟に対応できる点も差別化につながっています。さらに、「社員第一主義」という理念のもと、働き方改革や福利厚生の充実によって社員の定着と士気を高め、安定したホスピタリティにつながっています。

【特徴・強み・差別化ポイントを実現するための仕組み】

同社は差別化を業務面と組織・人材面で具体化しています。

●業務面では、

- ・体験重視の温泉旅館づくりを行っています。外湯めぐりや鞆作りなど地域全体で様々な体験プログラムを用意し、まず「城崎温泉」が選ばれるよう工夫しています。また、サービスメニュー（5種類の貸切露天風呂を備え工夫を凝らした温浴サービスや、地元の鮮魚と旬の食材を生かした料理など）を常に見直し、サービス品質を高めています。
- ・さらに、地域からの表彰やSDGsの取り組みが外部評価として認められており、信用力やブランド力の向上につながっています。

●組織・人材面では、

- ・若手を中心とする人員構成や、積極採用により組織に活気を持たせ、宿泊・飲食の両面で培った接遇力で観光需要に対応しています。若手人材の活用と社員満足を重視する経営姿勢が、同社の独自色を生んでいます。
- ・人事制度。若手登用とキャリアパス整備により現場リーダーを早期に育成しています。現場に裁量を持たせることで、現場発の改善提案を迅速に反映できる運営体制を構築しています。
- ・就業環境。働き方改革や表彰制度（豊岡市の「あんしんカンパニー」認定）を通じて社員満足を高め、離職防止とサービス品質の安定を図っています。
- ・定着。寮など住環境の支援でUターン者や地方就業者の生活を支えています。

【仕組みを実現するための人材育成】

同社は「社員満足が顧客満足につながる」という考え方のもと、多面的な人材育成プログラムを整備しています。入社後のOJTを重視するとともに、接遇・マナー・ホスピタリティ・英会話を体系的に学ぶ座学カリキュラムを実施しています。さらに、着付け・華道・茶道などの日本文化講座を通じて、旅館業にふさわしい所作と感性を磨いています。さらに、ボルダリング、SUPなどのスポーツやアクティビティを教育に取り入れ、チームビルディングや新しい顧客体験の企画力を育成しています。

業務面では、調理現場での早期実戦投入（未経験者でも即戦力化を期待する方針）やダイニングでのオープンキッチン体験など、実務を通じてスキルと自信を育んでいます。若手比率の高さと、管理職も

若年層であることを活かし、メンター制度や同期コミュニティ、寮での共同生活による相互支援が精神的な支えとなっています。これにより入社初期の試練期を乗り越えやすい環境が整っています。

評価制度では、①評価制度導入時に社員も参画し、社員が決めた制度・評価項目で評価される仕組みになっています。②努力すれば全員 S 評価が取れる「絶対評価」です。③年 3 回の上司との面談で目標課題の確認をしています。これらにより、評価結果への納得感が高まっています。

さらに、現場での成果や指導力を重視し、若手が早期にリーダーシップを獲得できるキャリアパスを明示しています。これらにより「現場で考え、動ける」「地域資源を活かせる」「おもてなしの心を持つ」人材が継続的に供給され、仕組みの再現性が担保されています。

【ユニークな採用プロセス】

同社の採用プロセスには独自の工夫があります。

まず、選考ではスキルや学歴よりも「人柄」や「チームで働く姿勢」を重視しています。面接では、応募者がこれまでに経験した「おもてなしの場面」や「心に残ったサービス」について語ってもらい、企業との価値観の一致を確認しています。

応募者は、社内見学や現場体験を通して、応募者自身が働く姿を具体的にイメージできるようにしています。入社前から社員との交流を深めることで、入社後のギャップを防ぎ、定着率の向上につなげています。

また、入社 1 年～4 年の若手社員が採用チームを結成し、会社説明会で体験談を話したり、第 1 次選考も行います（面談し、合否を決める）（2 次面談以降は管理職や経営者が行う）。年齢が近い若手社員が対応することで、応募者は本音が言いやすくなります。一方、若手社員にとっても、会社の仕組みや経営方針などをあらためて勉強・確認する機会になります。また、入社すれば一緒に働く若手社員が選考者となることで、入社後に育成・指導する責任感が醸成されます。

入社後も定期的な面談やメンター制度により、フォローワー体制を維持しています。これにより、入社初期の不安を軽減し、早期離職を防いでいます。

【まとめ】

伊藤社長様が採用に関して次のようにおっしゃっていました。「田舎であることは変えようがない。それを嘆いても仕方ない。だから「自分たちでできること」をする」と。同社では、「自分たちができること」を、『「こんな人達と働きたい」と思ってもらう』『選んでもらえる会社になる』と定義しています。これはまさに「人を大切にする経営を実践すること」が、この定義を体現していると言えるでしょう。さらに採用後の定着や能力発揮には、「人を大切にする経営の実践」が必須要素です。その好事例が同社です。