

2025 年 5 月 20 日 株式会社ホテル松本楼を見学

今回は、「人を大切にする経営」を実践する旅館 松本楼さんを見学させて頂きました。松本楼さんは、群馬の名湯伊香保にある中堅旅館です。

<松本楼について>

同社は、東京日比谷のレストラン松本楼で修業した松本久五郎さん（女将の曾祖父）が、1964 年に伊香保でレストランを創業したことが始まりです。その後、旅館業に転じ今日に至ります。



<先代の姿勢を通じて>

現社長松本光男氏が女将（松本由紀氏）と出会い婿養子として当社に入社した頃、女将のご両親が同社を経営していました。同社は、当時から家族主義的な経営をされていました。例えば、2011 年東日本大震災で来客が激減した際、先代は「社員の雇用は守る。安心して働いて下さい。」と宣言されたそうです。先代の様子を見ていた現社長・女将も自然と「人を大切にする経営」を学んだそうです。

<きっかけ>

2016 年に松本光男社長と女将が経営を引き継いだ後、社員のマルチタスク化など新たな経営方針を打ち立てました。しかし社員は反発し、全社員 85 名中 30 名が辞めてしまいました。辞めた社員の何名かは近隣のホテル・旅館に就職し、在職している社員を引き抜くこともあったそうです。社員の退職の連鎖は止まらず、「松本楼は危ない」との噂も流れ、経営危機に見舞われました。松本社長と女将は悩んだすえ、信頼する先輩に相談したところ先輩はこう言いました。『辞めていった人たちを恨んでない?』。『恨んでます』と女将は答えました。それに対し先輩は、『そんなことを言っていると、最後には社長と女将の二人だけになるよ。辞めていった人たちの今までの働きに心から感謝して下さい』と言ったそうです。その後、松本ご夫妻は、真面目に辞めていった人たちの働き方を思い返したそうです。最初は嫌々、形式的な感謝だったそうです。しかし数日続けていると、自然に感謝の言葉がでてきたと言います。『〇〇さんは宴会が遅くなっても文句も言わず働いてくれたな。□□さんは温泉管が詰まった時、泥だらけになりながらも掃除してくれたな』。数カ月後、気がつくやと退職の連鎖はやんでいたといいます。経営を引き継いだ気負いから、ついつい独善的に社員に接していたのかもしれない。この件をきっかけに、「人を大切にする経営」に目覚めたようです。

<コロナ禍を乗り越えて>

松本社長は『コロナの時でも、辛いと思ったことがない』と言います。コロナ禍で休業を余儀なくされるなか、社員の給料は全額保証したうえ、「松本楼大学」と銘打って、関係の質が良くなる研修、伊香保の歴史を知る研修、日本酒や料理、接客の研修などを実施しました。

また、以前から女将が関心を持っていた SDGs（持続可能な開発目標）に関して、食品ロスの計測、削減に取り組みました。さらに、全客室にタブレット端末を設置し、宿泊客が部屋から浴場の混雑状況の確認や飲料などの注文ができるようにするとともに、自動チェックアウト機を導入し金額間違いもなくなりました。これらは、感染症対策になりましし、社員の負担軽減、宿泊客の利便性向上にもなります。

また、感染拡大以降に生じた巣ごもり需要に目をつけ地域内初のパン店「伊香保ベーカリー」を立ち上げ、0.5斤の食パンや、パン製造の設備をいかしたプリンなど、顧客ニーズに即した幅広い商品を展開し、業績を拡大しました。さらに、廃業ホテルの建物を改修し、犬と泊まれる宿を開業しました。これらの取組には、雇用調整助成金や事業再構築補助金などを活用しています。

これらの取り組みが他の中小企業のモデルになるとして、「中小企業白書 2024 年度版（I-36 ページ）」に取り上げられました。

(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)

<旅行弱者に寄り添う旅館>

同社では障がい者や子連れの旅行者など「旅行弱者」が安心して泊まれる宿を目指しています。バリアフリーの部屋や車イス用トイレも完備。高齢者や障がいのある方、小さ子供連れ客もくつろげるよう貸し切り風呂も用意されています。

また障がい者の宿泊については、先代の女将について、朝日新聞「天声人語」（2023 年 12 月 9 日号）に取り上げられた感動的なエピソードがあります。その内容（概要）は、『先代女将は中学生の時、小児麻痺の友人がいてその子の悲しい思いを知っているからこそ、障がいのある人もお客さんとして迎え入れてきた。大浴場で障がい者の人がそそぐをし、浴場の湯を汚してしまいました。それに激高した客が、障がい者を宿泊させるような旅館が悪いと言い出したそうです。それまではひたすら平謝りしていた女将はたまりかね、「お客さんが別の旅館に行ってもらえませんか。この人たちは、うちにしか来られないんですよ」と言い放ったという。』

先代の女将の様子を見ていた女将は、先代の想いを引き継ぎ障がい者に優しい宿を目指しています。

<人を大切に経営>

- エルダー制度。辞めた社員に辞めた理由を聞くと「先輩によって言うことが違う」をあげる人が多かったと言います。接客業ですからマニュアル化が難しいのかもしれませんが。社員 1 人 1 人が独自のやり方（仕事の進め方）を持ち、新入社員は聞く先輩ごとに教えてくれる内容が違い、時には叱られる。それでは新入社員も辞めたくなくなります。そこで新入社員 1 人ごとに担当者（エルダー）を決め、エルダーから教育を受けます。
- マルチタスク化は新入社員から。先の通り激しく抵抗があったマルチタスク化ですが、既存社員は後回しにし、新入社員からマルチタスク化を始めたそうです。何にも染まっていない新入社員は素直にマルチタスクを受け入れたそうです。
- 業界初 エコアクション 21 認証。ホテル・旅館初のエコアクション 21 認証を受けています。コロナ禍で休業を余儀なくされた 2020 年 4 月、「地域環境にやさしい宿」を目指して SDGs を宣言し、休業の 2 カ月間に全社員で SDGs 研修を受講。食品や環境、廃棄物など五つのチームに分かれて環境目標を設け。環境省策定の環境マネジメントシステム「エコアクション 21」の取得をめざし活動しました。その結果エコアクション 21 の認証を受けることができました。
- 採用チームで採用に取り組む。人手不足が著しい業界ですが、採用を担当する総務部門の担当者に限らず、フロントや接客担当者も交えて採用チームを結成。全員で知恵を絞って採用に取り組んでいます。

（以上）