

Casestudy ③ (株)からくさホテルズ

## 4割を占める外国人スタッフを含め、全員が安心して長く働けるよう策定した制度や仕組み

2015年、不動産業を主業とするザイマックスグループのホテル経営・運営会社として事業を開始した(株)からくさホテルズは、国内に7店舗のホテルを展開し、全従業員(140名:2023年4月時点)のうち運営に携わる外国人スタッフは約4割を占めるという。グループが有する客室清掃会社、リネン会社と連携しながら、多様性を軸に実施している数々のリテンションの取り組みについて、ホテル運営部長の渡邊紳太郎氏に、現在の施策状況と今後の目標を聞いた。



(株)からくさホテルズ  
ホテル運営部 部長  
渡邊 紳太郎 氏

▶御社が求人の際に打ち出している「自社で働く魅力」について、詳細をお聞かせください。

親会社であるザイマックスの企業理念として「新しい事業モデルの創造によるリーディングカンパニーへの挑戦」と「働く人が元気であり続ける経営の実践」の二つを掲げています。からくさホテル(=ホテルブランド名)の仕事を通じて、スタッフがあらゆる形で社会に貢献し、安心して長く働きながら充実した人生を歩んでもらうために、そのための支援を惜しみなく行なっています。いかに「ここで働きたい」と魅力に感じていただけるか、国籍も性別も年齢も経験も超えて、誰でも活躍できる場所であるために、染みついてしまったサービス業のマイナスイメージ(休めない、報酬が低い、など)を払拭すべく、クリーンなマネジメントを軸に、働く人に合った仕組みづくりと、人と組織の成長のためのサポートに取り組んでいます。

▶業界の課題とも言える「サービス業のマイナスイメージ(休めない、報酬が低い、など)」をクリアする対策とは具体的にはどのような

ことでしょうか。

当社では、有休は取得義務である5日以上を100%維持しています。また、外国人スタッフが母国へ帰国するための休暇など、ライフスタイルに合わせた希望休や連休の取得ができています。

コロナ禍であっても安心して生活いただくために、雇用・報酬はコロナ前の条件を維持させ、経済復活の兆しが出始めたころにはベースアップもいち早く行ないました。

また将来的な安定のための「前払い退職金制度」「住宅手当制度」は他社を上回る水準です。外国人スタッフにも安心して異国で働けるようにと常に先手の対策を講じてきました。この「前払い退職金制度」は毎月の給与に対して、退職金を分割支給していくもので全スタッフが対象です。年収に対する利率を付与するため、先払いという組み立てにはなりますが、仕事に向き合うモチベーションにもつながると考えています。

▶キャリアアップに関する支援や制度について(2023年8月時点)、特徴を交えて教えてください。

からくさホテルは設立当初から、「外国人スタッフ・未経験者の雇用」と「マルチタスク」を軸にしております。入社時のオリエンテーションでは、からくさホテルのコンセプトを通してこれからのように働くのが、また、グループで取り組んでいる清掃・リネン事業との連携をしっかりとイメージしていただき、現場配属後、ホテル業務のOJTに加えて、客室清掃研修、リネン事業研修、各種リスクマネジメント研修などで、実務のスキルアップを行なっています。

必ず清掃なら3週間程度、リネンサブライなら1日の研修を経験していただきます。これは、自身の業務のその先にどのような連携によってホテル運営が成り立っているかを理解しながら、自身の業務にあたっていただきたいからです。結果、清掃前の段取りやリネンを出す前のちょっとしたひと手間にも気が回るようになり、グループとして円滑に運営を遂行することができていると思います。このマルチタスクの実践は、例えば、なにが災害があって清掃スタッフが出社できない…といった際でもホテルスタッフは1人で客室を作り上げることができますので、危機管理対策にもつながると考えています。

また、いつでもからくさホテルでどのように働くかをイメージいただけるよう、人事制度を通してどのようなキャリアが築けるかを示しており、とくに中間層となるチー

フ職においては、次世代リーダー育成のためのプログラムを提供して、昇格の機会につなげています。

近年、人材の評価システムが活況ですが、当社ではまだ体系的なシステム化には至っていないものの、ライフイベントを迎えるとかご家庭の都合で働き方を変える必要があるとか、そういった個々のニーズに応えながら適正に評価していくことへ注力しています。例えば、キャリアステイという時期が必要になった場合、本人の意向を尊重し、当然ですがそれだけで評価を左右することはありませんし、そもそも、長く勤めていただきたいということが大前

提にありますので、中期的にそうした施策に向き合うべきととらえています。24時間365日営業しているホテル業においては働きにくいと感じる期間が生じることもあると思いますので、管理部門でホテル業務の部分的集約化を担うなど、スタッフが働きやすい環境を作り上げていくことが重要ととらえています。外国人スタッフは入社時には日本在留の資格を有していますが、中には海外から日本の求人サイトに登録され、初めて日本で働く先として当社を選んでくださるケースもありました。ダイバーシティを尊重している当社の取り組みが伝わっているようで、喜ばしく思うとともに、彼らができ



多様なあふれる職場では、OJTなどの研修がさまざまな文化を学ぶ機会にもなっている

■ 株式会社からくさホテルズのコロナ前(2019年)と後(2023年)の状況

	単位	2019	2023
総労働時間(平均)	時間	177.6	
時間外労働時間(平均)	時間	9.6	
有給休暇取得日数(平均)	日	5.73	
年次有給休暇取得率	%	46.9	
産休取得者数	人	1	1
新規育児休業取得者数	人	1	2
うち 女性の新規育児休業取得者数	人	1	0
同 取得率	%	100	対象者無し
うち 男性の新規育児休業取得者数	人	0	2
同 取得率	%	0	50
育児休業取得者数	人	1	5
うち 女性の育児休業取得者数	人	1	3
女性の育児休業取得者の復職率	%	対象者無し	100
うち 男性の育児休業取得者数	人	0	2
男性の育児休業取得者の復職率	%	対象者無し	対象者無し
時間短縮制度取得者数	人	0	4
介護休業取得者数	人	0	1
看護休暇の取得者数	人	0	1
ボランティア休暇取得者数	人	0	0
採用時期 ※定期/通年	月/年	通年	通年
全社員数(非正規スタッフ数)	人	104(5)	108(3)
うち男女内訳	人	男:54 女:50	男:52 女:56
社員平均年齢	歳	32.2	34.1
社員平均勤続年数	年	1.5	3.6
うち男女別勤続年数	年	男:1.4 女:1.6	男:3.8 女:3.4
新入社員数 ※提示年	人	19	13
うち男女別人数構成	人	男:5 女:14	男:4 女:9
うち外国籍社員	人	8	5
女性管理職者数(課長以上)	人	2	1
同(部長)	人	1	0
同(役員)	人	0	0
外国籍社員管理職者数(課長以上)	人	0	0
定年退職者再雇用率	%	対象者なし	100
障がい者雇用率	%	0.0	0.8
離職者数 ※提示年	人	—	24
入社3年目社員離職者数	人	—	6
入社3年目社員離職率	%	—	16.2
労働組合員(相当含む)機関	有無	無	無
労働組合員数	人	—	—
同 加入率	%	—	—
教育費・平均研修時間(1人当たり/年)	時間	3.5H	10H
教育費・平均研修費用(1人当たり/年)	万円	15	37
定期健康診断受診率 ※2023は2022の実績	%	93.0	96.0
ストレスチェック受検率 ※2023は2022の実績	%	90.6	90.5

グレー部分は回答不能につき非回答 ※2023年は8月時点

るだけ長く安心して働けるように努めている次第です。

▶御社の支援や制度を生かして、飛躍されたスタッフの事例を挙げてください。

2016年の第一号店開業からまだ歴史も浅い当社ですが、2022年度の離職率(2.3%)も業界平均25.6%(厚労省:令和3年)から見れば低く、各自の経験を生かしてステップアップしています。マルチタスクという働き方を通して、早いうちからさまざまな業務体験ができる環境にあるため、自他ともに得意分野や不得意分野がわかりやすくなっている傾向にあります。国籍や年齢・経験に関わらず、入社2~3年でチーフ職になるスタッフは少なくありません。

これは各エリアやその店舗の上長が、しっかりとスタッフのパフォーマンスを見て、評価をしていくという基盤が整っているからだと思います。多国籍・多様な職場ということもあって、2021年より副支配人と支配人の役割の違いをジョブディスクリプションで明文化するなどした人事制度を活用しています。副支配人は支配人のサポートポジションなので、比較的早い段階から支配人職を知る機会があるというイメージです。役職に対する業務ミッションを開示することで評価の公正化にもつながり、自身のキャリアにおける目標も定めや

すくなると思います。半面、必ずしもキャリアアップだけを推すのではなく、ライフスタイルにあった働き方を実現できるように構築していくことが重要ととらえています。

さらにその先のキャリアとして、支配人を目指していくのか、それとも自分の得意分野を生かしていくのか、などを見極めるための業務経験や、上記でも触れた学びの機会を数多く提供していると自負しています。外国で生まれ育ったり、ホテルの仕事が初めてであったりしても、メンバーの一人として入社したのち、2~3年後には副支配人となった方々は複数おられますし、その役割を今もしっかりと担っています。

▶リテンション(人材の確保)のために行なっている支援や制度についても教えてください。

からくさホテルは国籍や経験が異なるスタッフが共に働くことで、多様性に富んだチームとなり、さまざまな国から訪れるお客さまへの対応が可能となり、それがスタッフのモチベーションにもつながっています。この環境を支えるしくみとして、スタッフの言語スキルを後押しする「ランゲージインセンティブ」があります。これは語学をスキルとして認め報酬として毎月付与していくもので、資格取得+実践力(コミュニケーション)でカウントしますので、本人の目的意識の向上にもなると考えています。外国人スタッフの8割はこの制度を積極的に

活用しています。

また、社内外に向けて発信される社長自らのメッセージや、グループ内で共有される社内報やポータルサイト、メディアや公式ウェブサイト・SNSなどで、ホテルで働く「人」が注目されているコンテンツが、多数発信されていることも雇用維持の一助となっています。

▶今後、ホテル業として取り組むべき就労要件は何ですか。また近々実践する人事関連の施策を教えてください。

いろいろな働き方ができる時代になった今、まさに「働きやすさ」が就労要件と言えると思います。いま円安という状況下ではありますが、幸いしてそのことを理由に職を離れる人はおらず、おそらく、何をもち働きやすいとするかは人によって観点が異なる側面がありますが、世の中の働き方の潮流や、実際に働く人のニーズに引き合いながら、雇用側も柔軟に、いかに多くの選択肢を提供できるかが問われることになりそうです。

安全かつ長く安心して働いてもらうために、ミスやトラブルを未然に防ぐ対策や、負担をかけ過ぎずに新しい挑戦ができるような選択肢として、新しく身につける仕事や、それを生かすことができる場所の提供にさらに取り組んでいきたいと考えています。

Special Feature "Human Resources is a Management Strategy"

Case Study 3: KARAKSA HOTELS Corporation

Systems and policies designed to ensure that all employees—including foreign nationals, who account for 40%—can work comfortably over the long term

KARAKSA HOTELS Corporation started its business in 2015 as the manager and operator of hotels in the Xymax Group, which is mainly engaged in the real estate business. The company has seven hotels in Japan, and roughly 40% of its employees are foreign nationals (of 140 as of April 2023). In this interview with Shintaro Watanabe, the director of Hotel Operations Department, we asked about the current measures and future goals of their numerous diversity-centered retention efforts undertaken in collaboration with the Group's cleaning and linen supply companies.

Shintaro Watanabe

Director, Hotel Operations Department

KARAKSA HOTELS Corporation

▶When recruiting personnel, what do you promote with regard to the appeals of working at karaksa hotels?

Our parent company, Xymax, has two corporate philosophies: "We strive to be a leading company by creating new business models," and "We manage businesses in such a way that keeps workers energized." We are fully committed to providing support so that our staff members can contribute to society in all sorts of ways and lead fulfilling lives while working in comfortable environments over the long term at karaksa hotels. We are working to create systems tailored to our employees and support the growth of individuals and the organization through clean management. We aim to dispel the persistent, negative image of the service industry as one where people cannot take days off, earn decent rewards, or otherwise thrive, and make the company a place where people of all nationalities, genders, ages, and experience levels can flourish and feel glad to work.

▶What specific measures do you take to overcome the negative image of the service industry you described?

100% of employees at karaksa hotels take at least the five days of paid leave they are

required to take. Foreign staff members are also able to take leave to visit their home countries and otherwise take days off during extended holidays and whenever they choose to fit their lifestyles.

To ensure that they could continue living with peace of mind even during the Covid-19 pandemic, we kept their employment and compensation conditions the same as before the pandemic, and when the economy began to show signs of recovery, we acted quickly to increase their base pay.

Also, our prepaid retirement benefit plan and housing allowance program are more robust than our competitors', giving our employees stability for the future. We have always taken proactive measures to ensure that our foreign staff members can work in Japan with no worries. As for our prepaid retirement benefit plan, all staff members are eligible to gain their retirement benefits in installments in addition to their monthly wages. By participating, they earn interest on their annual income, so even though it is structured as a prepayment, we believe the plan is motivating to our employees.

▶What characterizes the support and programs you have in place for career development? (as of August 2023)

Since our establishment, karaksa hotels has focused on hiring foreign nationals and inexperienced people, and multitasking. In our orientation for new employees, they learn about our concept so they have a clear image of what working with us will be like and how their job relates to the Group's cleaning and linen supply business. Then, after assigning them to their location, they are delivered OJT for hotel operations as well as practical training to gain knowledge and skills for room cleaning, linen operations, risk management, and more.

Everyone takes three-week training for cleaning and one-day for linen supply. We do this because we want them to understand how their work is connected to other operations and how, together, they make the hotels run. We think this makes them more attentive to details that need to be done before cleaning or putting out the linens, ultimately allowing the Group to operate more smoothly. We also consider this practice of multitasking to be a crisis management measure because it enables hotel staff members to prepare guest rooms by themselves even if, for example, the cleaning staff cannot come in due to some disaster.

Additionally, to give our employees an idea of what lies ahead for them at karaksa hotels, we show them how they can develop careers through our human resources system. Specifically, we provide programs to develop the next generation of leaders—particularly for mid-level chief positions—that turn into opportunities for promotion.

Recently, evaluation systems for human resources have been booming, and although we have yet to systematize our own, we are focusing on evaluating employees properly while responding to their individual needs. For example, some employees may need to change their work style due to life events or for family reasons. If they need to put their career on hold, we respect their wishes and, of course, do not hold that against them in their evaluations. We want them to work with us for a long time, so we are prepared to take measures like this over the medium term. The hotel business is a 24/7/365 business, so we know there may be times when they feel it difficult to work. Thus, we believe it is important to create environments where staff members can work comfortably, for example by consolidating some hotel operations in administrative departments. Although our foreign staff members are qualified to reside in Japan when they join our company, some of them registered on a Japanese job-search website directly from overseas and chose our company as their first place to work in Japan. We are pleased that our efforts to respect diversity seem to be getting through, and will continue working hard to ensure that they can work in better environments for as long as possible.

(Photo caption)

In a highly diverse workplace, OJT and other types of training present opportunities to learn about different cultures.

►Can you share an example of a staff member who has made great strides by taking advantage of your company's support and programs?

Although our history is short—we opened our first hotel in 2016—our 2.3% turnover rate in 2022 was lower than the industry average of 25.6% (2021, MHLW\*), and each employee is making the most of their experience to advance in their careers. Our multitasking work style gives employees a variety of work experiences early on, which tends to make it easier for everyone to identify areas of strength and weakness in themselves and others. Not a few staff members of all nationalities, ages, and levels of experience have advanced to chief positions within two or three years of joining the company.

\*Ministry of Health, Labor and Welfare

We think this is because the leaders of each region and hotel can evaluate staff member performance carefully. In 2021, in part because of the multinational, diverse nature of our workplaces, we started utilizing a human resources system that includes job descriptions that clearly define the different roles of managers and assistant managers. The idea is that the position of assistant manager is one of support for managers, and thus is an opportunity to get to know the position of manager at a relatively early stage. Disclosing the mission of the position like this should lead to fairer evaluations and make it easier for them to set goals for their careers. On the other hand, we do not necessarily push career advancement above all else; in our view, it is important to build a system that enables people to work in ways that suit their lifestyles.

We are also proud to offer many opportunities for learning described previously, as well as work experience to help employees determine whether to pursue a managerial career beyond their current position or to focus on capitalizing on their areas of strength. Many of our staff members were born and raised abroad or were new to the hotel business when they joined us, and became assistant managers two or three years later and continue to fulfill their responsibilities in that position with aplomb.

►What kinds of support and programs do you have for retention?

karaksa hotels has a diverse staff with different nationalities and levels of experience, and working together as such a diverse team enables us to accommodate guests from various countries, which is also motivating our staff. One program that underpins this environment is our Language Incentive, which encourages staff members to acquire and utilize their language skills. The Language Incentive is a monthly bonus in recognition of the skill by taking both certifications and real-world communication skills into account. We believe this incentive enhances their sense of purpose. Eighty percent of our foreign staff members take advantage of this incentive.

Written communications are another thing that contributes to retention, and these include numerous internal and external messages from the company president, internal newsletters and portal sites shared within the Group, and media exposure and other content on our official website and social media that draw attention to the people who work at our hotels.

►What requirements should the hotel industry fulfill in terms of work environments? What HR-related measures will you implement in the near future?

In an age when people can work in many different ways, we believe comfortable work environments are definitely required. Although the yen is weak at the moment, fortunately, nobody has left their job because of it. Everyone has their own idea about what makes a work environment comfortable, so the question is, how can employers be flexible and offer a wide range of options while addressing global trends in work styles and the needs of the people who actually do the work?

For our employees to work safely and with peace of mind over the long term, we continue to tackle measures to prevent mistakes and problems, and to give them the option to pursue new challenges without overburdening them by providing tasks and opportunities that allow them to learn new skills.

■ KARAKSA HOTELS Corporation before (2019) and after (2023) the pandemic

	Unit	2019	2023
Total working hours (average)	hour	177.6	
Overtime hours (average)	hour	9.6	
Number of days of paid leave taken (average)	day	5.73	
Percentage of annual paid leave taken	%	46.9	
Number of employees taking maternity leave	person	1	1
Number of employees newly taking childcare leave	person	1	2
Number of female employees newly taking childcare leave included above	person	1	0
Percentage of female employees newly taking childcare leave included above	%	100	Not applicable
Number of male employees newly taking childcare leave included above	person	0	2
Percentage of male employees newly taking childcare leave included above	%	0	50
Number of employees taking childcare leave	person	1	5
Number of female employees taking childcare leave included above	person	1	3
Percentage of female employees returning to work after taking childcare leave	%	Not applicable	100
Number of male employees taking childcare leave included above	person	0	2
Percentage of male employees returning to work after taking childcare leave	%	Not applicable	Not applicable
Number of employees using the reduced working hours program	person	0	4
Number of employees taking nursing care leave	person	0	1
Number of employees taking leave for taking care of sick family members	person	0	1
Number of employees taking leave for volunteering	person	0	0
Recruiting period *Periodic/Through-year	periodic/through-year	Through-year	Through-year
Total number of employees *Number of non-permanent staff members in parentheses	person	104 (5)	108 (3)
Gender breakdown included above	person	Male: 54 Female: 50	Male: 52 Female: 56
Average age of employees	years of age	32.2	34.1
Average continuous service	year	1.5	3.6
Gender breakdown included above	year	Male: 1.4 Female: 1.6	Male: 3.8 Female: 3.4
Number of new hires	person	19	13

Gender breakdown included above	person	Male: 5 Female: 14	Male: 4 Female: 9
Foreign employees included above	person	8	5
Number of female management personnel (section managers and above)	person	2	1
Number of female directors included above	person	1	0
Number of female board members included above	person	0	0
Number of foreign management personnel (section managers and above)	person	0	0
Percentage of people rehired after mandatory retirement	%	Not applicable	100
Percentage of employees with disabilities	%	0.0	0.8
Number of employees leaving the company	person	—	24
Number of employees leaving the company in their third year	person	—	6
Employee turnover rate in their third year	%	—	16.2
Is there a labor union (or equivalent)?	Yes/No	No	No
Number of labor union members	person	—	—
Labor union enrollment rate	%	—	—
Education expense/Average training hours (per person per year)	hour	3.5	10
Education expense/Average training expense (per person per year)	1,000 yen	150	370
Percentage of scheduled medical examinations received	%	93.0	96.0 (in 2022)
Percentage of stress checks received	%	90.6	90.5 (in 2022)

Gray areas indicate that there were no responses on which to base figures. All data current as of August 2023.