

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勤できない…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るところです。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っていると思います。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となります。

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。