

株式会社湯瀬ホテル（秋田県）

★創業 明治42年3月

★業種 旅館業

★従業員数 285人

(内訳) 60歳～64歳 21人 (7.4%)

65歳～69歳 13人 (4.6%)

70歳以上 3人 (1.1%)

★定年およびその後の継続雇用

定年 60歳

継続雇用 60歳定年以降、希望者全員65歳まで嘱託社員、パート、アルバイトとして再雇用。

現在の最高年齢者72歳。(月5日程度勤務では83歳が最高年齢者)

秋田県鹿角市八幡平にある株式会社湯瀬ホテル(関保取締役社長)の事例は、昭和の時代から六〇歳以降の雇用を推進してきた同社が、高齢者雇用が地域の雇用、経済に大きな影響を及ぼすという地域貢献の考え方を維持するとともに、企業としての経営効率という面でもメリットが大きいという二つの側面から高齢者雇用を推進し、それを顧客サービスの充実に結びつけ、名旅館という評価に結実させていったものである。

改善のポイント

- (1) 創業から一世紀が経つ同社は、その伝統、格式・洗練されたサービスが評価され、全国旅館ベスト一〇にも選ばれている。パート、季節従業員を含む従業員総数は二八五人で、六〇歳以上の高齢者は三七人。七二歳になる最高年齢者が三人いる。同ホテルのある八幡平は農林業が中心の産業であり、雇用の場である企業が育ちにくく、若年者の流出も多い。こうしたなかで、「同社が大企業並みに
- (2) ホテル、旅館業も最近は経営効率が厳しく追求されてきているが、高齢者の雇用とその雇用管理をうまく工夫すれば、高齢者雇用も経営コスト面からみてもプラスになると考えられた。
- (3) この経営効率の追求を目的に行われたのが、具体的な作業を

平成19年度

高年齢者
雇用開発
コンテスト財団法人
高年齢者雇用
開発協会会長表彰

優秀賞

地域貢献と経営効率のメリットをもつ高齢者雇用を
顧客満足に結実させた名旅館株式会社湯瀬ホテル
(秋田県)



▲湯瀬ホテル全景

I 企業の沿革と高齢化の状況

株式会社湯瀬ホテルは、十和田湖、八幡平という広大な国立公園にはさまれた景勝の地・湯瀬溪谷の温泉郷に明治四十二年三月に創業された。昭和一八年に株式会社として法人化され、現在は、「湯瀬ホテル」（七三五人収客）、田沢湖玉川にある「玉川温泉」（六九九人収客）、八幡平温泉郷にある

「東トロコ温泉」（一六六人収客）、また平成一〇年には新会社による「新玉川温泉」（五七一一人収客）を開業し、合わせて二一七〇人の収客能力を誇っている。湯瀬温泉郷は、十和田・八幡平国立公園の拠点として全国から温泉ファンが訪れるが、湯瀬ホテルは、創業から一世紀、代々受け継

がれてきた伝統、格式、洗練されたサービスが評価され、全国旅館ベスト一〇にも選出されている。正規の従業員は、男性八五人、女性六〇人の合計一四五人。その平均年齢は、四二・六歳になる。この正規従業員のほかにパート従業員八八人、季節従業員五二人がおり、総従業員は二八五人となる。

やり易くするための職場改善で、吉祥殿とよばれる新館の竣工に合わせ、本館にあるメイン厨房の拡充と環境対策、顧客サービスの充実を目指した大型業務用エレベーターの設置や社員用通路の確保等々の改善を行っている。

(4) 収容人員の多いホテル、旅館でもっとも腐心するのは、繁忙日に限られた従業員をいかに効率よく配置して顧客サービスを向上させるかである。同ホテル

では、土・日曜日や連休などの繁忙期でも、多い宿泊客に十分なサービスができるように作業区分（配膳システム）を組織化し、各職務の明確化を図ることにより、全従業員の応援体制が速やかにとれるようにしている。また、この配膳システムをつくりあげるため、各部門ごとの研修やコミュニケーションを図る各部合同研修も行ったので、働く意欲のアップにもつながった。

(5) 職務が明確化し、繁忙時の応援体制などがきっちり決められたことで、従業員とくに高齢者にとっては、就業ニーズにあった多様な働き方ができるようになった。

(6) 従業員の質の向上を目指した階層別研修や講習会が各種行われているが、オールマイティな従業員を育成するため、調理部門を除いたすべての部門で一定期間ごとに仕事を変えて勤務させる多能化を実施している。

総従業員二八五人の年齢構成は、一〇歳代が九人、二〇歳代が四一人、三〇歳代が四〇人、四〇歳代が六六人、五〇歳代が九二人、六〇歳代が三四人、七〇歳代が三人で、六〇歳以上の高齢者が三七人、一三・一%となっている。六〇歳以上の高齢者が少ないように感じられるが、五〇歳以上でみると総従業員の半数近くにもなり高齢化はかなり進んできている。

同社の定年は六〇歳であるが、歴代の社長の申し伝えによる「湯瀬温泉の繁栄は地域の住民の力によるもの」という考え方から、これに対する地域への還元のひとつとして高齢者を含めた六〇歳以降までの雇用対策を昭和の時代から実施してきた。六〇歳定年以

降の希望者全員の六五歳までの雇用は、新会社の新玉川温泉が完成しグループとして整備された平成一三年四月に制度化した。

同社のある八幡平地域は、農林業が主産業であり、雇用の場を拡大して提供できるような企業はほとんど育たず、そのために若年者の流出が多い地域特性をもっている。以前は近隣に中小の鉱山もあり雇用の場になっていたが、現在はそれも閉鎖され、地域住民の高齢化とあわせ働きたくても働く場がないという特性だけが進んでいた。

こうした地域の特性を考えると、湯瀬ホテルの六〇歳定年以降六五歳までの希望者全員の継続雇用、さらに六五歳以降も希望する

者は、資格、ヤル気、責任感などの能力によって年齢制限なしで再継続する雇用の場の提供は、地域住民にとつての大きな灯となっていたのである。

このエイジフリー的な制度によって、いまわが国で高齢者雇用の新たな課題として浮上してきた「七〇歳までの雇用」だが同社では、六五歳以上の高齢者が一六人も勤務しており、最高年齢者は七二歳となっている。また、月に五日程度のアルバイト的な就労をしている高齢者で、このホテル内の制服、シーツなどの縫製作業を一手に引き受けている八三歳の貴重な人材もいる。

Ⅱ 改善の背景と進め方

同ホテルのある八幡平地域は、農林業とその関連業種以外に働く場がない地域の実情のなかで、湯

瀬ホテルは、大企業並みの雇用の場を提供してきた。歴代社長の地域に貢献する考え方によるもので

あるが、この考え方のなかには、同ホテルが追求している顧客への十分満足してもらえるサービスを

実現するためには、高齢者もなく
てはならない存在として評価する
という職業上の合理性からでき
たものでもある。

ホテルの顧客は、年齢層でみて
も多様である。その様々な年齢の
顧客に満足してもらえるサービス
を提供するため、それに対応でき
る若年者から中高年齢者にいた
るまで、年齢別にデコボコになら
ないように従業員を採用してきた。
それぞれの年齢層の職場でのメリ
ットを活用しサービスにつなげて
いつているわけだが、高齢者のメ
リットを経営という側面から次の
ように分析している。

① 高齢者は、責任感が強く、仕

事に積極的に取り組む。② 就業意
識も高く、定着率がとくによい。
③ 経験豊かで物腰が柔らかく、顧
客の対応に柔軟に接することがで
きる。④ 高齢者の雇用とその雇用
管理は、経営的コストの面からの
効果が期待できる。

こうした高齢者と高齢者雇用の
メリットを分析した結果、さらに
一歩踏みこんで、次項にあげるよ
うな職場改善に取り組むことにし
たのである。

この改善にあたっては、社長を
本部長とし総務部長、営業支配人、
フロント支配人の各部門責任者
と、総務、営業、フロントの各課
から一人ずつ選出された代表者で

構成される「職者改善検討委員会」
で、従業員のモチベーションのア
ップ、職場の活性化、ホテルに必
要なサービスの向上につながる具
体的な職場改善策について検討し
てきた。同委員会は、ほぼ月一回
のペースで開催され、次の項で取
り上げるような具体的な改善を実
施してきた。

また、ホテルのPRや商品開発、
郷土観光の伝承活動、能率向上を
目指す改善活動などについては、
毎月定期的に実施されている営業
促進会議、企画会議、商品開発会
議などで従業員からの提案などが
検討される。



Ⅲ 具体的な改善の内容

(1) 制度面での改善

同社は、地域に雇用の場を提供
するという考え方から、すでに昭
和の時代から、六〇歳定年、六〇
歳以降の実質的な雇用と、高齢者

雇用対策をとってきた。新玉川温
泉が完成し、グループ全体が整備
された平成一三年四月からは、六
〇歳定年以降、希望者全員六五歳
まで継続雇用する制度を導入して

いた。

また、六五歳以降も、希望する
従業員は、資格・ヤル気・責任感
などの能力によって年齢に上限の
ない再継続雇用を実施している。

▶教育訓練研修



このエイジレス的な雇用制度を導入したのにもなつて、勤務時間の短縮など、高齢従業員が生活ニーズなどに沿って希望する柔軟な勤務態様を採用した。

この多様な働き方の導入は、正規の高齢従業員が生活のニーズや健康状態などによって最適な働き方を選択できるようになったのと同時に、パートタイマーやアルバイト、季節従業員といった従業員の雇用の拡大にもつながった。また、非正規の従業員が雇用されることで、正規従業員の働く負担も軽くなり、勤務時間が明確になったことで多様な働き方も選択しやすくなったという効果もでてくる。

柔軟な働き方の形態としては、短時間勤務のほか、チーム制、ペア労働、ワークシェアリングなど、あらゆる働き方が選択できるようになっている。

こうした多様な働き方の導入にともなつて、賃金制度も多少変化した。同社の賃金制度は、基本的には年功序列型となっているが、六つの職種ごとの職能評価によって決まる職能給部分を加味し、そ

れを賞与と昇進に反映させている。個々の賃金は、職種や、多様な働き方を選択できるようにしたことなどから勤務時間によっても違ってくる。

(2)能力開発の改善

ホテルで働くために必要な知識、技能は以前は職場訓練的なOJTが中心だったが顧客サービスを向上させるためには、全従業員に基本的な研修、職種別研修、専門研修など組織的な教育訓練が必要となっていた。

まず、基本研修では、基本的なノウハウから実習まで行う「新入社員研修」、技能・知識を一定水準に維持するための「一般社員研修」、中間管理職としての「中堅社員研修」、管理職を対象とした「管理職研修」の定着化をはかった。また、従業員一人ひとりが求められている能力を十分に発揮できるように、①技術や働く意欲、生産性を高める教育訓練、②高齢者を中心とする高度な技能経験者による若年者への指導、③他世代とのコミュニケーション、④経営者からの適切なコミュニケーションなどをテーマにした職種別研修

を実施している。

春と秋には、全従業員を対象に、専門講師による講習会や高齢のベテラン従業員による体験講習などのサービス向上研修会が行われるが、パート、アルバイト等への接客マナーの研修も定着している。

さらに、外部の公的機関や専門機関が実施する研修は、出勤扱い、経費全額会社負担で実施しており、技能職など資格に挑戦する従業員には、定期的業務以外の仕事からはずすなど資格取得に打ち込める環境を整えている。

(3)配膳システムの確立

湯瀬ホテルは、最大七三五人の収容能力がある。こうした収容能力の大きいホテルがもつとも腐心するのは、繁忙時に限られた従業員をいかに効率よく配置して顧客サービスを充実できるかということである。ともすると、多忙を極める部門とヒマをもて余す部門があるといった繁閑が偏在してしまうことがでてきてしまう。

同ホテルでは、こうした効率の悪い体制をなくし、従業員全員がムダなく均等に労力を提供するための応援体制の改善に取り組ん



◀明るい照明・余裕のある調理作業場

だ。これを配膳システムの確立と呼んでいる。通常は、従業員が配属になった部門の日常業務をこなせば顧客サービスが提供できるシステムになっているが、土・日・連休などの繁忙時に、大勢の宿泊客に対しても通常のサービスが提供できるようにその作業を組織化し、職務と責任を明確化して応援体制を整備したのである。たとえば、多くの顧客が集中する朝食時などでは、管理業務担当の従業員でも食器の上げ下げ、食材の補充などその場の専門スタッフの指示を受けて応援に入ることになっている。

(4) 作業施設等に関する改善

① 厨房の作業環境改善

各種調理器の全てにダクトを整え、更には、配膳をカート毎一時保管する大型冷蔵庫・厨房内の空気清浄・明るい照明・余裕のある調理作業場の確保等作業環境の改善を大幅に進めた結果、高齢従業員の身体的疲労度の大幅な改善となった。

② 大型洗浄機の導入

大型の業務専用洗浄機の導入により、時間的にも体力的にも作業

が楽になり、従業員の負担が軽減された。

③ 大型業務用エレベーターの設置

以前は、料理を載せたお膳を一人で三膳重ねて、階段を上って運んでいた。そこで、大型エレベーターを設置することにより、配膳用カートを大量に運搬できるようになり、作業効率があがった。また、従業員専用エレベーターを隣接したため、作業効率は一段と良くなった。

④ 社員専用通路の確保

新館建設に併せて作業用（社員専用）通路を設けた結果、配膳などの運搬作業は客の目に触れることなく、時間どおりに進められ、安全に作業ができるようになった。

⑤ 台車の導入

館内の調度品・設備品など毎日移動搬入が必要な重量物がある。そこで、備品に合わせた種類の台車を各種揃えて、腰痛等に対する肉体的疲労を半減させた。

⑥ 倉庫のバリアフリー化



アフリー化した倉庫を設置して、荷物を積み替えることなくスムーズに搬出作業ができるようになり、従業員が計画された時間に合わせた仕事ができるようになった。

(5) その他

① 健康管理

・毎月のミーティングで健康への自覚向上のため、文書の回覧・口頭での伝達・各自の心構えの発表などを行っている。

・深夜勤務、早朝勤務の業務が年中行われているため、宿舍・寮を完備した。休憩室は畳をいれて仮眠できるようにしており、冬場はコタツも用意している。