# NO.12 株式会社いせん 新潟県

# 顧客・社員・社会の「三輪の和」旅籠で地域活性化し日本を元気に

**おもてなし経営のポイント**

- 朝礼で倫理観の教育をしながら「旅籠三輪書」を浸透
- 多能工化によって、社員のやりがいも顧客の満足も追求
- 雪国観光圏の産業を支援し、地域に住む若手に活躍の場を提供

ショップで売られている商品は、地元の原材料ものを使用。地産地消をテーマに、商品開発を促進している。

全旅連と学観連の合同事業「若旦那・若女将密着体験プロジェクト」。観光に携わっている大学生４人が HATAGO 井仙に集まり、一日研修として現場に勤務した。

**経営理念と企業文化**

## 顧客・社員・地域社会の「三輪」の満足度を追求

株式会社いせんは、越後湯沢駅前に温泉旅館「HATAGO 井仙」を経営している。現在、三代目。今年で創業 80 周年を迎える。経営理念として掲げる「旅籠三輪書（はたごさんりんのしょ）」の冒頭に記されている言葉は、「当社は、お客さまが心から満足をするサービスを提供し、社員が生きがいを持って働ける職場を築き、関わる人と地域の発展に寄与する企業を目指します」「顧客満足」「社員満足」「地域満足」の「三輪の和」を目指している。

「旅籠三輪書」は、2005 年に「越後湯沢ビューホテルいせん」から「越後湯澤 HATAGO 井仙」に全面リニューアルした際に、代表取締役の井口智裕氏が２年を費やして作成したものである。それまでは井口氏と両親で経営を営むいわゆる「３ちゃん経営」であった。「正直、マネジメントなんていうものは経営に関係ないと思っていた」という。しかし、宿のリニューアルに伴い、宿のコンセプトも変更し、社員も大幅に増員した。そんな改革の中で、わずか半年で 10 人の社員が辞めていき、井口氏は非常に悩んだという。「社外の人たちに興味を持っていただくのが会社のコンセプトであるならば、社内を一つにまとめるためにもコンセプトが必要。それが経営理念なんだ」。この気付きから、社員一人ひとりと対話をしながら、経営理念を作りあげた。

理念浸透に取り組む中で、朝礼の効果はとりわけ大きい。社団法人倫理法人会の活力朝礼をもとに、理念の唱和、あいさつの実習、行動規範の唱和、『職場の教養』の輪読を毎朝行なっている。倫理観の教育が進むにつれ、一人ひとりが「三輪」に則った行動を取れるようになったという。

**社員の意欲・能力向上**

## 多能工化で、社員も顧客も満足度が上昇

「地方の小さな旅館が、都会のホテルと戦っていくためにはどうすればよいのか」。井口氏は社員一人ひとりの仕事の質を高めることが重要だと考え、各社員の多能工化に取り組んできた。同社は温泉旅館のほか、飲食店、物販店も経営しているため、より多くの場面で多能工化が活きるのだ。社員一人ひとりがそれぞれの部門で複数の仕事ができるように、全社員出席の「部門」研修を行なっている。

全員が多能工化することで、予測の難しい入り込み数に対して、柔軟に人員配置ができるようになった。たとえばレストランが忙しければ、旅館のフロントスタッフが駆けつけて料理を運ぶ。旅館の受け付けが混み合っていれば、物販スタッフが手伝う。だれがどこにいてもヘルプが可能になることで、生産性の向上をも実現したのである。

多能工化は社員のやりがいを高めることにも寄与している。一人ひとりがさまざまな場面で業務を行なうことで、それぞれの部署の問題点を会社全体で共有することができるようになった。以前は部署間の業務区分の違いで社員同士が仕事のなすり合いをすることが多かったが、今では互いに業務を工夫するようになり、スタッフ同士の連携も飛躍的によくなったという。

以前は鉄筋コンクリートの旅館だったが、2005 年に「旅籠」のコンセプトへと転換した。

**地域・社会との関わり**

## 自分たちだけでなく、地域と共に発展していく

「三輪の和」の一つである「地域満足」。「旅館は農業と同様、地域社会と切り離すことができない。だからこそ、観光業で一番大事なものは地域愛だ」と、井口氏は語る。「湯沢は観光開発に失敗した土地。バブル時代に無秩序な開発が行なわれたために、地域全体の魅力が損なわれてしまった」。その経験から、井口氏は「大切なことは、自社の活性化だけでなく、地域全体で共存していくことだ」と考える。

井口氏は 2008 年より、地元である湯沢温泉の枠を超え、３県７市町村の広域観光連携「雪国観光圏」を企画し、中心的に活動してきた。地域全体を「雪国」というテーマでブランド構築していこうという動きだ。「うちが責任を持ってすべてを買うから、地元の米、大豆、塩、味噌を使って商品をつくりましょう」と、井口氏は地元の生産者に提案してきた。旅館が安売り合戦に陥り、安価な素材を域外から仕入れるようになったことで、地元の生産者も安価で粗悪な商品をつくる傾向にあった。悪い流れを断ち切るために、地産地消をテーマに商品開発を促し、雪国の魅力を引き出せるようにブランディングを行なっているのである。

「日本の産業がよくなるには、地域が活性化するしかない」と、井口氏は言う。地方にはたくさんの資源があるが、有効活用できていない。産業の跡継ぎがいないことが大きな理由だ。若者が地方から離れてしまわないよう、まずは旅館から真剣に地域に関わっていき、若手の活躍の場を増やす。こうして地域を活性化していき、ひいては日本全体の元気を生み出そうとしているのである。

**会社概要**

- 法人名：株式会社いせん
- 代表者：井口 智裕 代表取締役
- 所在地：新潟県南魚沼郡湯沢町大字湯沢2455
- 設立年月：1952年10月設立
- 事業内容：温泉旅館の経営、物販業、飲食店経営、店舗管理運営、商品開発コンサルティング、旅行業、広告代理店
- 社員数：正規14名、パート・アルバイトなど16名
- ホームページ：http://isen.co.jp/