

客室系のチーム制における教育訓練とパートナー社員制度の開発

株式会社岐阜観光ホテル 十八楼

I 事業の背景、目的等

1. 会社概要

所在地	岐阜県岐阜市
設立年	昭和60年（創業は1860年、江戸時代末期の万延元年）
事業の種類 具体的事業内容	旅館業 宿泊、宴会、婚礼、会議
従業員数 55歳以上の高年齢者率	205人 25.3%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年後は、希望者全員を65歳まで再雇用する

2. 高年齢雇用状況

事業開始当時は、一律60歳定年制を実施、その後は会社が必要と認めた者について、定年後の再雇用制度を導入している（現在は、希望者全員を65歳まで再雇用する制度に改正）。55歳以上の従業員の構成比率は25.3%を占め、約4人に1人が55歳以上ということになる。

また、当旅館における就業形態は、正社員、パート社員、出向社員の3種類があるが、55歳以上の従業員についてはパート社員が大半を占めており、正社員対パート社員の比率は、約1：2である。特に55歳以上の高年齢者に関してはパート社員の比率が8割と高い状況である。

3. 事業の背景、課題

現場では年齢層の異なる従業員がともに働いているが、高年齢者と若年齢者の職業意識が異なるため、両者の関係には隔たりがみられる。このような関係に起因して、会社としては高年齢者の豊富な知識と経験を若年者に教え伝えられることを期待しているが、実際にはそのような取組みは困難であった。

旅館業は、365日オープン、24時間営業のため、そこで働く従業員の勤務形態は極めて不規則である。当旅館も年中無休体制での営業のため、十分な休日の確保など、個々の生活ニーズに対応するような勤務シフトを組むことが難しく、高年齢者にとっては肉体的負担の増大に繋がっている。

旅館業に適した賃金評価制度の整備や高年齢者の持つ知識や技術を若年従業員に引き継ぐ教育訓練システムの確立が当旅館における課題と考えられた。

4. 事業の目的

団体客から個人客へ客層をシフトしてきた旅館業において、高年齢者の長年培った知識・経験・技術といったものは業務を遂行していくうえで必要不可欠なものであると認識している。しかし、年中無休体制で営業をおこなっているため、高年齢者個々人の希望、生活ニーズや就業意識の多様化に対応していくことは、勤務割や人員配置の問題があり、今まで高年齢者の雇用を継続していくうえで大きな障害となっていた。こうした課題に対処する新たな就業形態として、当旅館では当初「チーム制」の導入を検討することとした。

チーム制とは、業務（フロアごと、職種ごとの職務の明確化）に応じ、豊富な知識及び経験をもち、業務に精通した中高年齢者をリーダーとして5～6名のチームを編成するものである。チーム・リーダーはチーム内の人員配置や勤務割表の作成（土日社員及びペア・パート管理を含む）、若年従業員等への指導・教育、他のチームとの連絡調整など、主に雇用管理面に関し、責任者としての役割を担う。そのなかでは構成比率の高いパート社員における短時間正社員の可能性についても検討することとした。

このような新しい形態（就労、職務、雇用管理）を導入し、チームに与えられた役割や責任、権限といったものを明確にすることにより、中高年齢者の能力活用及び業務の効率化、ひいてはサービスの質の向上を目指したい。また、チーム制を導入することによって小集団における人員管理へとなるため、勤務割についても柔軟な対応が可能となり、高年齢者の雇用の確保が容易になる効果が期待された。

II. 検討体制と活動

1. 検討体制

事業に取り組むにあたり、当旅館の検討体制を整えるため、高年齢者就業形態開発事業推進委員会（以下「推進委員会」という。）を設置した。推進委員会の実施については、概ね月1回行い、毎回テーマを設定し、メンバーによるディスカッション形式で会議を進行してきた。

中高年齢従業員が多く在籍している客室係を統括する部署としてフロントがあるが、その部署のマネージャーが委員会のメンバーとして入ることにより、より重点的、専門的に中高年齢従業員の活用等について検討できた点は評価できる。しかし、業務多忙により委員会への出席が難しかったために、現場サイドの実態が見えにくく、検討を行っていくうえでの障害となり、検討が充分に行えなかったのも事実である。

2. 活動概要

(1) 1年度目

初年度については、チーム制の導入という新組織構築に向けて、現状組織の分析、新組織形態の検討、新組織における人事評価制度の構築等について、検討を行った。あわせて、チーム・リーダーとして部下の指導にあたる上で必要となる知識や技能の見直し

のため、教育訓練を実施した。新規就業形態の検討にあたっては、現状の従業員の就業意識を把握することが必要であるとの考えから、従業員意識調査の実施も検討したが、調査実施によって生ずる従業員の憶測や抵抗感等を懸念する声が経営者サイドからあり、実施は見送ることとした。

(2) 2年度目

2年度については、客室係におけるチーム制導入という新規就業形態導入に向けて、その前提条件となる組織風土や企業文化の改善といった組織全体における意識改革を図るべく、社内研修の立上げ・試行に取組んだ。毎月1回の推進委員会では社内研修実施に向けた検討、新組織における人事評価制度等に関する検討、管理職教育の実施やチーム・リーダー会議の開催等を行った。その他、昨年度に引続きチーム・リーダーとして部下の指導にあたる上で必要となる知識や技能の見直しのため、教育訓練を実施する等新規就業形態導入に向けた基盤整備を進めた。

(3) 3年度目

3年度については、昨年度に引続き、客室係におけるチーム制導入という新規就業形態導入に向け、客室係における人事制度（＝パートナー社員制度）の整備を行い、基盤整備を進めた。今年度はこれまで実施してきた知識や技能の見直しのための教育訓練ではなく、後輩指導手法を教える教育訓練を外部専門家に依頼して実施した。

年度途中、3月25日から9月25日までの半年間に渡る愛知万博の開催によって旅館全体が業務多忙となり、毎月1回の推進委員会及びチーム・リーダー会議の開催を行うことができず、本年度中にチーム制の試行実施まで行うことはできなかった。万博終了後の10月から取組みを再開し、事業最後にはチーム・リーダーの指名を行うところまで至った。現時点において多少の問題点や課題はあるが、これから本格導入するところである。

Ⅲ. 事業結果の概要

現状組織分析や従業員構成等を行った結果、様々な嗜好、要求をもつ顧客に対して柔軟な対応が要請される旅館業における接客は、中高年齢者が活躍できる場であるとの考えに至り、数名の中高年齢従業員をチーム・リーダーとした客室係におけるチーム制導入について議論を進めた。

チーム・リーダーにリーダーとしての職制と権限を与え、その責任に応じた処遇を行うか否かについて議論を進めたところ、老舗旅館における組織風土との調整が必要になった。しかし、当旅館は大手旅行業者が実施するアンケート評価において地区最高位の評価を受けており、業績も順調に推移していることから、急激な改革は必要ではなく、組織風土の改革については、徐々に進めるよう、MGRへの管理職研修の実施や客室係での勉強会（座談会）の実施等の取組みを行った。

そのような取組みと並行して自社におけるチーム制の在り方についても検討を行い、チ

ーム・リーダーには業務（＝仕事）を与え、その業務運営をチーム・リーダー（＝人）に任せるチーム制へ変更を行った。当日の部下（＝人）の配置はフロントが行い、チーム・リーダーは現場において配置された客室係を指導・育成するのみで、その他の場面では人的管理は行わないこととした。

リーダーに与える業務について検討をさらに進めたところ、当旅館における客室係の業務内容は最初に大きくは宿泊客と日帰り（宴会、会食）客に分けられ、そのなかでも個人客と団体客があり、またそのなかでも夕食と朝食があり、また各食事の提供だけをとりも部屋と宴会場があるというように細分化すると多岐に渡るため、全ての業務を分割して同時に進めることは非常に困難であった。そこで、まずは「新入社員への教育」という業務について、中高年齢者の持つ知識や技術を若年従業員に引き継ぐ意味でも重要な業務であるとの認識から、その業務をリーダーに与えることとした。

また、客室係におけるチーム制導入にあたり、当旅館における客室係の位置づけを見つめ直し、新たに「パートナー社員制度」と名付けた人事制度を構築した。

パートナー社員制度の概要は次のとおりである。

（客室係に導入するパートナー社員制度の概要）

①パート社員を「パートナー」と呼び、同じ目的のために働く仲間、社員と等しく主たる従業員、よき理解者として位置づけ、人事考課制度を取り入れる。

人事考課は、以下の3つの評価基準によって行う。（「人事考課表」参照）

- ① 業績（接客態度、仕事の成果）
- ② 情意（規律性、協調性、積極性と責任性）
- ③ 能力（知識と技能）

②パートナーのうち、人事考課の結果を参考に、優れた能力を保有・発揮した者には「エキスパート」として会社が指名する。

③エキスパートには、新入社員の教育係としての役割を与え、エキスパート手当（月5,000円）と新入社員が定着した場合の報奨金（30,000円）を支払う。

④新入社員教育は、エキスパート複数人が数日間ごと交互に担当する形式による。

客室係の業務内容は多岐に渡るため、個々のエキスパートで団体客が得意な者もいれば、個人客が得意な者もいる。それらの個々の良いところを学んでもらうためにもこうした形式をとった。

本制度の取組みにより、今後は中高年齢従業員のもつ長年培った知識や経験が若年者へも波及し、益々行き届いたサービスの提供がなされ、より一層老舗旅館（名旅館）としての地位を高めていきたいと考える。

IV. 事業の内容と結果

1. 現状調査・分析

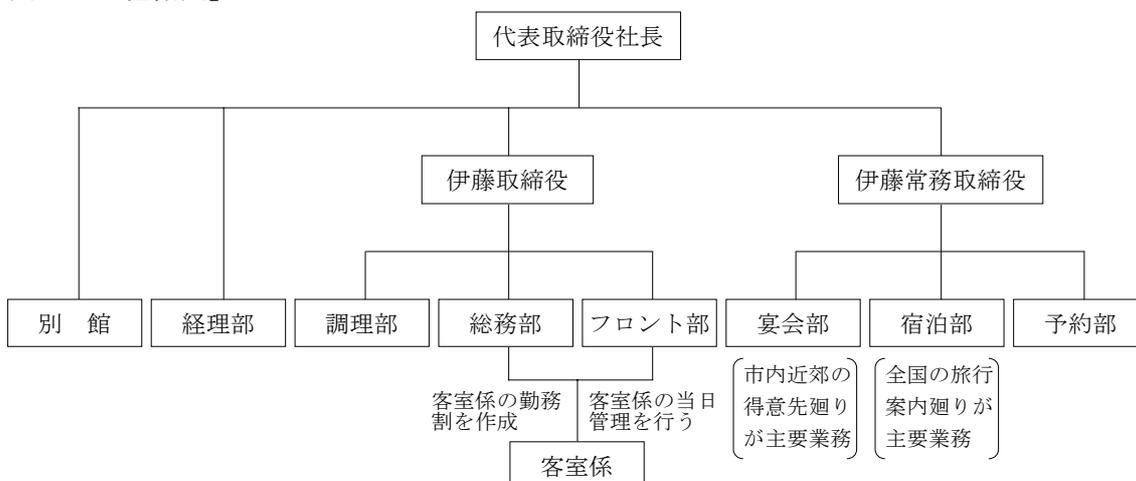
新しい組織、新しい就業形態を検討するにあたり、現状組織及び現在の従業員構成について分析を行った。

(1) 現状組織分析

現在の組織は、予約部、宿泊部、宴会部といった営業部門、フロント部、総務部、経理部といった事務・管理部門、調理部門というように部門が分けられており、各部にMGR（マネージャー）が1人設置されている（図1「組織図」）。現状の組織において、部門を掌握する管理者が不在であること、職層が確立されていない等から、上位から下位への意思伝達が難しいという問題点がみられた。

しかし、旅館業においては接客が第一であり、その接客の第一線に立ち、顧客に最も近い立場にあるのが客室係であることから、客室係には経営陣の方針を正しく理解し、顧客へのサービス提供へと繋げてもらうことが重要である。そのためには、今後はある程度固定された管理者（＝リーダー）を客室係内に置き、その者を通して上位の意思を下位へ伝えていくことは有用である。

図1 「組織図」



(2) 従業員構成

従業員構成を年齢別、職種別に検討したところ、客室係の4～5割が中高年齢者のパートタイム従業員で構成されており、旅館業における客室係の中高年齢者の就業機会が多いことがうかがえた。これには次のような理由があげられる。

- ・サービス業としての接客対応ができる人柄が客室係には強く求められているため、ある程度人生経験を持ち、柔軟な対応ができる中高年齢者が適している
- ・旅館業における繁忙期間は一般家庭における食事時であること、繁忙期は休日や長期休暇であることから、家庭責任を負う者は就業しにくい状況があり、比較的子供

も大きくなり手を離れた中高年齢層が適している

2. 新規就業形態の策定

現状分析の結果、様々な試行、要求をもつ顧客に柔軟な対応が要請される旅館業における接客は中高年齢者が活躍できる場であるとの考えに至り、数名の中高年齢者をチーム・リーダーとし、客室係におけるチーム制導入可能性について、より具体的な議論を進めた。

(1) 客室係におけるチーム制導入の可能性

客室係におけるチーム制導入について検討を行い、現時点でチーム・リーダーとなれる人材を企業側から数名選出するところまで至ったが、リーダーを公表し、その職制を与え、責任に応じた処遇を行うか否かの議論を進めたところ、これまで長年に渡り客室係には固定的な責任者を置かずに行ってきた、老舗旅館における組織風土との衝突が表出してきた。

しかし、今後の顧客満足度向上のためには、ハード面の充実も当然重要であるが、やはりソフト面における接客サービスの質の向上が必要不可欠である。接客サービス向上のためには、定期的な研修、マニュアルによる業務の標準化のほかに、現場の身近なところで知識や技術の指導を個別に行える教育係として、固定のチーム・リーダーの設置が求められた。

新たな組織及び就業形態の導入という新たなものを受け容れるために、長年に渡り培われてきた文化とも言えるべき組織風土を変革し、新たな組織文化の形成が必要であった。急速な組織風土の変革は困難であり、また企業内の混乱を招く恐れがあるため、本事業では、リーダー候補者を中心とした勉強会を立ち上げ、そこでの議論や研修等を通して徐々に時間をかけて組織風土を改善していく手法を採ることとした。

(2) 当旅館におけるチーム制の在り方

チーム・リーダーには部下（＝人）ではなく、業務（＝仕事）をつけて、その業務運営をリーダーに任せ、管理させるというチーム制を考えた。当日の部下（＝人）の配置はフロントが行い、チーム・リーダーは現場において配置された客室係を指揮監督するのみで、その他の場面では人的管理は行わないこととした。

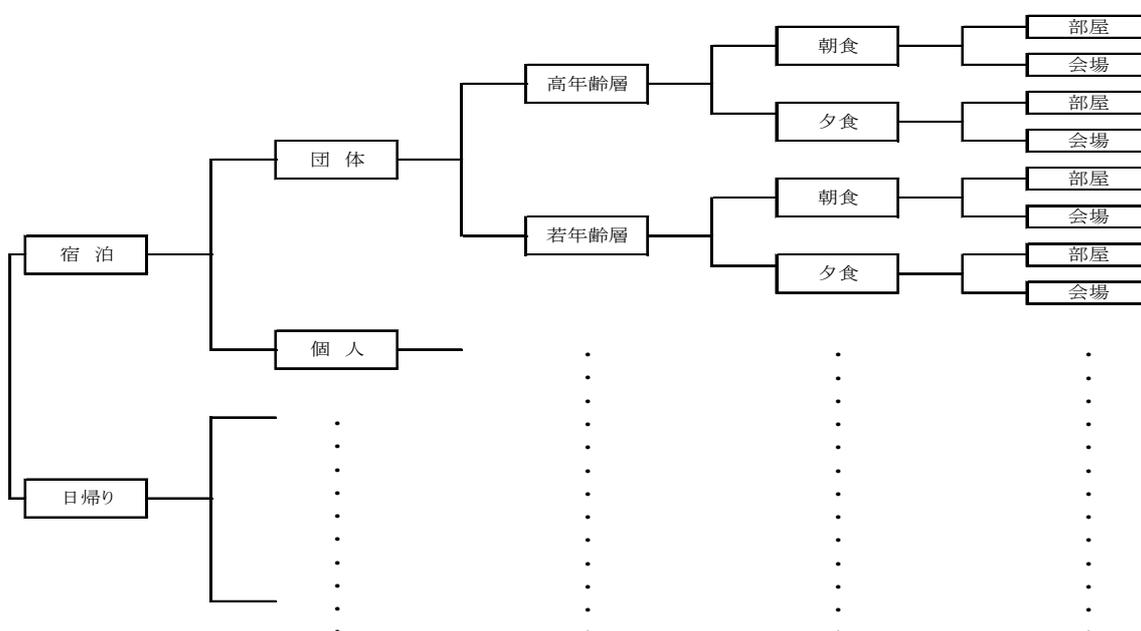
この制度を導入するためには、①チーム・リーダーの業務・役割、②チーム・リーダーの処遇、③チーム・リーダーを育てる仕組みなどの基盤整備が必要であると考えた。この課題のうち、①及び②の業務・役割とそれともなう処遇については、後述するパートナー社員制度において定めた。③のチーム・リーダーを育てる仕組みとしては、リーダーを集めた社内研修の実施という手法もあったが、役割や処遇等が整備されていない状況下では混乱や不要な憶測を招くことが懸念されたため、座談会という名のもとにチーム・リーダーを召集して会議をもち、そのなかで現場での問題点や課題、管理者と

しての役割等に関する議論を通してチーム・リーダーを育てていくことにした。会では接客及び一般知識等に関する情報を共有する機会を設け、客室系の知識・サービスの標準化を図ることも目的とした。

(3) チーム・リーダーの担当する業務

どのような業務でチーム制を導入するのが適しているか検討を進めた。旅館業の客室係における業務内容の区分をおこなったところ、次のようになった。

図 2



同じ「料理出し」の業務であっても、団体客の場合と個人客の場合では異なり、また、顧客の年齢層（高年齢／若年齢）、時間帯（朝／夜）、部屋食なのか宴会場のような大広間での食事なのかによっても業務内容は異なってくる。このひとつひとつの業務にリーダーをつけてチーム制をとることは、これまでのやり方から大きく変革することになり、またリーダーとなる者に未だそのような教育はしていないため、これらの業務でチーム制をいきなり導入するには無理があった。

そこで、前述(1)の議論に戻り、新入社員への教育係という業務については企業として強い必要性を感じているため、まずこの業務でのチーム制を検討することとした。教育に関するチーム制を通して、チーム・リーダー間の横の繋がりを形成するとともに、リーダーの指導・育成能力や業務管理能力を育成、向上させることができる。また、チーム制を導入した場合の課題や問題点についても明らかになることが予想され、将来的に上記のような業務でのチーム制を導入した場合の礎石となる。

(4) 客室係における人事制度（＝パートナー社員制度）の構築

現在、管理職をはじめとする正社員については目標管理制度を導入しているところであるが、パートタイム労働者で構成されている客室係には人事評価制度を導入してこなかった。そこには次のような問題点があったためである。

- ・ 同じ客室係という職種であっても、個人客、団体客、宴会、宿泊など、業務に応じて求められるものが異なり、更に同一の業務であっても職務内容が多岐にわたるため、どの職務をもって評価を行うかの選定が難しい
- ・ 業務が問題なくこなせたからと言って、宿泊客と個人的に関わる客室係においては必ずしも顧客満足度が高いとは言えないところがある
- ・ 客室係に強く求められる「人柄」を評価する基準がわかりづらい、抽象的になりがちである
- ・ 被評価者の業務状況を適切に把握できる評価者が、現状ではない

これらの問題点はあるが、接客の第一線に立ち、顧客に最も近い立場にある客室係の質向上のためには、従来のような個人の資質や経験に頼るサービスからの脱却、知識の標準化が必要であると考えた。検討を重ねた結果、①業績（接客態度、仕事の成果）、②情意（規律性、協調性、積極性と責任性）及び③能力（知識と技能）の3つの評価基準を設け、5段階評価を行うこととした（「人事考課表」参照）。エキスパートに対する人事考課項目には、このほかに「指導・育成」を追加した。

人事考課表を作成した段階で、その精度を測るために比較的業務内容が固定されており、また空間的にもある程度限定されている朝食部門において試行を試みた。しかし、新たなことに取組むことに対する抵抗や反発が現場を始めとして聞かれたため、現時点での実施は見送ることにした。こうした抵抗感は制度の説明不足・理解不足が大きく影響しているため、考課結果と処遇の関係等が整備できた時点で、従業員に対して十分な説明を行い、実施したいと考える。

客室係にチーム制を導入し、人事考課を取入れた処遇を行うにあたり、当旅館におけるパート労働者の位置づけを次のように変更し、「パートナー社員制度」という新たな人事制度を構築した。

（客室係に導入するパートナー社員制度）

正社員と比べて労働時間の短い短時間労働者（パート社員）を「パートナー」と呼び、人事考課を取り入れた処遇を行う。

パートナーの位置づけは次のとおりである。

- ① パートナーは、同じ目的のために働く仲間である
- ② パートナーは、社員の補助ではなく、社員と等しく主たる従業員である
- ③ パートナーは、会社を支える戦力であり、社員のよきパートナーであり、同社のよき理解者である

パートナーのうち、優れた能力を保有・発揮した者には「エキスパート」としての資格と、新入社員の教育係としての役割を与える。

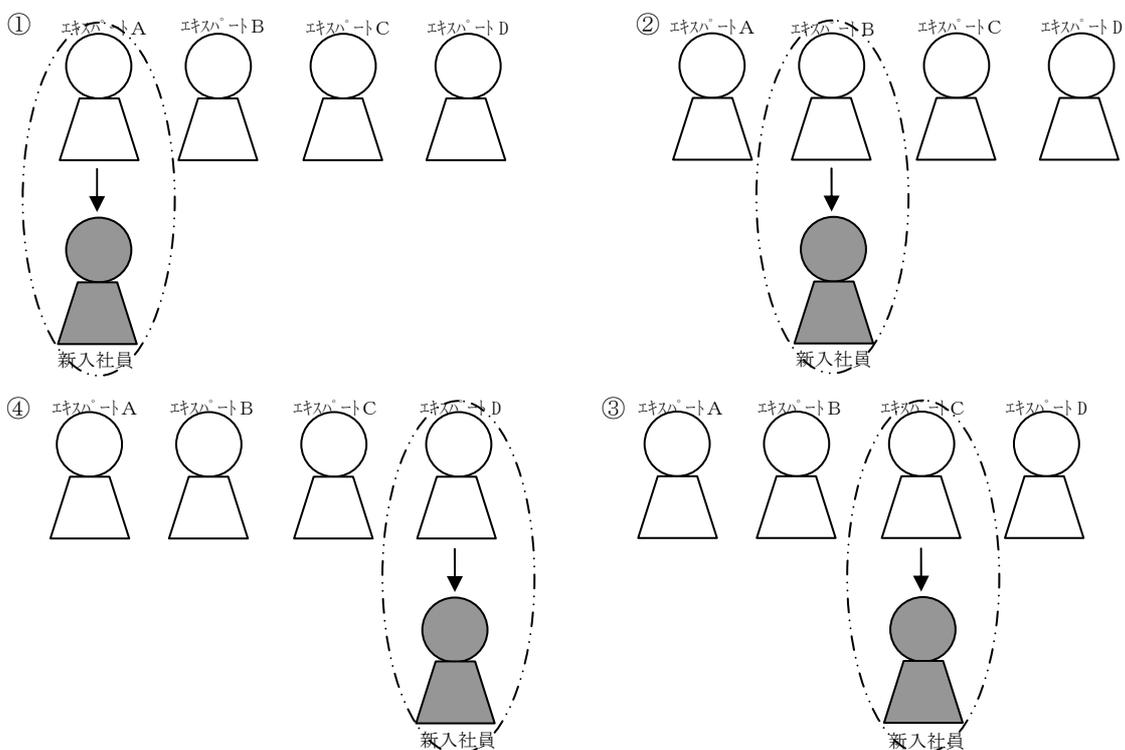
(1) 教育係としての役割

教育は、1人の新入社員を、エキスパート複数人が数日間ごと交互に担当する形式をとる（図3「教育形式イメージ」）。前述したとおり、客室係の業務内容は多岐に渡るため、個々のエキスパートで団体客が得意な者もいれば、個人客が得意な者もいる。それらの個々の良いところを学んでもらうためにもこうした形式をとった。

教育係は担当する教育期間中、新入社員と1日行動を共にし、お出迎えからお見送りまでのサービス方法はもちろん、接客作法やお客様との対応など総合的な教育を行う。

お出迎えからお見送りまでの基本的な動作、用語等についてはマニュアルにおいても解説をしているが、これはあくまでも基本中の基本、最低基準である。マニュアルは万能ではなく、仕事の入り口、基本部分を伝えるものに過ぎない。実際の毎日の接客の最前線では、マニュアルに書いてあるとおりのシーンばかりでなく、思いがけないことが起こるのがサービスの現場である。したがって、臨機応変にお客様が望むところを察してサービスをすることが、より良いサービス提供へとつながる。こうした部分はマニュアルの範囲では収まるものではない。現場での実践を通して身に付けていくものとして、優れた知識と経験を持ち合わせたエキスパートからの教育を行う。

図3「教育形式イメージ」



(2) 人事考課制度

人事考課は、以下の3つの評価基準によって行う。（「人事考課表」参照）

- ① 業績（接客態度、仕事の成果）
- ② 情意（規律性、協調性、積極性と責任性）
- ③ 能力（知識と技能）

人事考課は、考課項目ごとに0～5点の間で評価され、基準ごとに5点・3点・0点の3段階で評価するが、場合によっては、1点・2点・4点といった考課点もあり得るようにした。

人事考課結果は、その合計点数によりS～Dの5段階評価とする。

考課対象期間は、半期（1～6月、7～12月）ごととし、そこで得られた人事考課結果はパートナーからエキスパートへの登用における参考資料とする。

エキスパートに対する人事考課項目には、上記のほかに「指導・育成」が追加される。

(3) エキスパートへの登用

パートナーからエキスパートへの登用は、以下の要件を満たしていることが条件となる。

- ① パートナーとしての勤続が1年以上で、1日4時間以上、週5日勤務、金・土曜日勤務が可能である人
- ② 所属長の推薦を受け、会社が実施する面接試験に合格した人

パートナーからエキスパートへの昇格は、会社からの指名によって行う。パートナーの人事考課結果と、上記の要件を満たしているか否かによって、最終的に役員が決定、指名する。

(4) エキスパート手当の支給

エキスパートには、時間給のほかに月額5,000円のエキスパート手当を支給する。

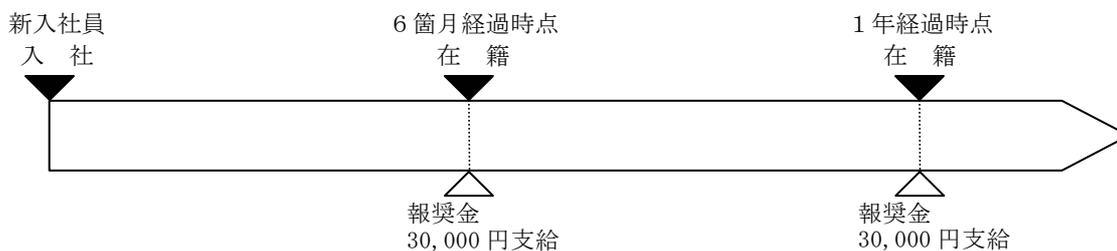
(5) 報奨金の支給

エキスパートには、教育係として教育した新入社員が職場に定着した場合に報奨金を支給する。

新入社員が入社後6箇月経過した時点で在籍している場合に、教育係を担当したエキスパート全員に一律30,000円を報奨金として支給する。更に6箇月経過した時点（つまり、入社後1年経過時点）で在籍している場合には、また一律30,000円を支給する（図4「報奨金の支払い「イメージ」」）。

報奨金の支給は、新入社員の入社後1年経過時点、エキスパート1人あたり新入社員5名までを上限とする。

図4 「報奨金の支払いイメージ」



パートナー社員制度は、客室係にやりがいと責任感を持って就業してもらう職場作りを目指し、顧客に今まで以上に感動を与えるサービス提供を目指している。

本制度導入により、エキスパートとなった中高年齢従業員から若年従業員へマニュアルの範疇では収まりきれない長年培った技能・技術の伝承が行われることにより、質の高いサービスの提供が期待される。事実、当旅館において中高年齢従業員の行き届いたサービスは高い評価を得ており、和風高級旅館としての地位を確立している。

従業員にとっても能力を発揮する場が与えられ、処遇も確保されることから、イキイキと元気よくやりがいと誇りをもって働いてもらう職場環境の整備ができたものと考えられる。また、本制度では報奨金制度を取入れたことにより、課題であった従業員の定着率についても今後の向上が見込まれる。あわせて、エキスパートが連携して新入社員教育を受け持つことにより、従業員間に相互協力関係が生まれることを期待するものである。

今回の取組みとしては、教育係としての業務をリーダーに与えたのみであるが、これは更なるチーム制を進めていくための礎石としたい。将来的には、その他の業務においても業務内容ごとに固定的なリーダーを配置し、当日の業務運営の全て（出迎え・見送り時の駐車場係との連携、フロントとの連携、調理場との連携、顧客からのクレームへの対応等）を任せることを考えていく。

V. まとめ

1. 期待される効果

当旅館は大手旅行業者のアンケート評価で地区最高位にあり、業績も順調に推移していることから、本事業の取組みにあたっては緩やかな改革を目指した。また、本事業への取組み最終年度に愛・地球博が開催され、予想以上の盛況をみせたことから、当旅館においても目の回るような忙しさにチーム制及びパートナー社員制度の試行を行うことができなかった。事業の最後に現場管理者への制度説明及びリーダーの指名を行ったところであり、これから実際に制度を導入していくことになるわけだが、導入により次のような効果を期待している。

(1) 中高年齢層の従業員にとっての効果

これまで中高年齢層が多く在籍する客室係においてはパート従業員であること、業務

内容が多岐に渡ること、評価基準の作成が難しい、過去との確執などの様々な問題・課題があるために、人事・評価制度を導入していなかった。

今回作成したパートナー社員制度では、社員と等しく主たる従業員であり、そして同じ目的のために働く仲間であるという当旅館におけるパート従業員の位置づけを明確にしたことにより、自分の仕事に対して、「誇り」や「仲間との連帯感」といったものを感じてもらえるものと思う。と同時に、自己へ与えられた「役割・責任」とそれに対する「報酬（エキスパート手当、報奨金）」も明確になったことで、よりそういった意識を高めることができる。

パートナー社員制度により自分の仕事と役割に誇りを持ち、チーム制により「チーム」といった仲間意識を高め、公正・公平な評価制度を導入することによって、客室係においては“働き甲斐のある職場”作りができたということは、大きな成果であろう。今後この得られた成果により、中高年齢従業員が生き活きとその能力を活用し、より質の高いサービスを提供してくれることが期待される。

(2) 当旅館にとっての効果

チーム制を導入することにより、中高年齢者の豊富な知識と経験が若年者に伝承されるということは当旅館における大きな効果である。

また、客室係の位置づけ、果たすべき役割、役割に対する報酬（処遇）といったものが明確になったことにより、今後より一層、良い労使関係を築いていくための基盤整備が行えたものとする。

(3) 顧客ニーズにおける効果

事業に取組んだ3年間のうちに、当旅館は従来の和洋折衷の「シティホテル」から「和風高級旅館」へと旅館のイメージを変更した。そのためにはもちろんハード（設備）面における変更も大変であったが、ソフト（サービス）面での変更も重要な問題であった。サービスの質や内容というものは顧客の抱くイメージに強い印象を残すものである。

事実、当旅館において中高年齢従業員の行き届いたサービスは顧客から高い評価を得ており、宿泊後に寄せられるアンケート等にも客室係のサービスに対する感謝の言葉が記されているものが数多くみうけられる。ソフト（サービス）面において中高年齢従業員のもつ知識や経験は重要な部分を占めており、現在当旅館は和風高級旅館としての地位を確立している。

今後は、その長年培った知識や経験が若年者へも波及し、行き届いたサービスの提供がなされ、より一層、高級感を求める顧客ニーズへの対応が可能となるだろう。

2. 今後の課題

制度を策定した時点で、現場管理者に制度概要の説明を行ったところ、次のような意見が聴かれた。

- ・エキスパートの個性が強いため、複数人が新入社員1人を交互に教えると混乱してし

まうのではないか

- ・客室係の人数が多く、また業務内容が多岐に渡るために人事評価の基準を統一することが困難
- ・若年者の職業意識として、結婚するまでの腰掛けといった感覚があることは否めないため、評価されることに対して嫌悪するのではないか

これらの点については、実際に制度を導入してみなければどのような反応が見られるのか手探りの状態である。反応のなかには、これまで何も制度がなく、曖昧なままで良かったということもあるだろう。従業員が「評価する」ことにも、「評価される」ことにも慣れていない現実を考えると、評価されることに不安を覚える者、嫌悪する者が出てくることも充分予想される。しかし、従業員の高齢化、人員確保の困難、多様化する顧客ニーズへの対応、そして当旅館で働く従業員満足度の向上のためには、本事業で取組んだ新しい制度の導入が必要であり、そうした課題については導入後にひとつひとつ解決していきたいと思う。

今回の取組みとしては、教育係としての業務をリーダーに与えたのみであるが、これを更なるチーム制を進めていくための礎石としたい。将来的には、例えば「団体宿泊客一夕食（宴会）」担当、「個人宿泊客一夕食」担当、「個人日帰り客一夕食」担当というような業務内容ごとに固定的なリーダーを配置し、当日の業務運営の全て（出迎え・見送り時の駐車場係との連携、フロントとの連携、調理場との連携、顧客からのクレームへの対応等）を任せることを考えていく。また、今後はエキスパート（経験豊富な中高年齢従業員）たりうる人材を外部労働市場からも確保し、老舗旅館（名旅館）としての地位を不動のものにしたい。

老舗としての良いところを残しながら、中高年齢者の能力を活用し、生き活きと誇りをもって働ける環境作りをすすめていきたいと走り出したところである。