

受入企業 紹介



【業種】旅館業  
**株式会社あぶらや燈千**  
(下高井郡山ノ内町)

北信州を代表する名湯・湯田中温泉の旅館。油問屋として創業し、1961年、温泉宿に事業転換。2002年には全国に先駆けて露天風呂付き客室を設け、館内を大幅リニューアル。宿名を「ホテルあぶらや」から「あぶらや燈千」へ改称。現在は3代目が代表取締役を務める。

人材が定着しない理由はひとつではありません。今は上司と部下のコミュニケーションの重要性を繰り返し伝えていきます。



リサーチ・フェローのミッション

採用した社員の  
エンゲージメント向上と定着。  
人事制度の運用サポートと  
中間管理職のマネジメント力UP。  
事業拡大に向けた組織づくり。

現状分析

同社のデータや社員面談をもとに、「人材定着」の問題点を探りました。社員一人ひとりがチームや会社への貢献の視点をもちにくく、OJTで若手を育てられないという課題が浮き彫りになったため、部下や後輩を育てるほどチームが育ち、会社に貢献できれば各自の処遇も上がるというサイクルを社員全員が理解・体感できるよう、人事制度を見直し、運用のフォローをしていきたいと考えています。

近い未来  
将来の未来  
ビジョン

上司と部下のコミュニケーションを通じた  
ビジョン共有と目標管理や  
人材育成など会社組織の定着

計画的かつ適正な人材のマッチング  
による新卒採用と社員の定着

認知心理学などから探る、  
日本旅館の接客サービスにおける  
やりがいの創出やモチベーション維持

改善計画の作成から多角化経営を見据え、  
社員が安心して生き生きと働ける  
組織づくりへ

未来シナリオ

温泉街の旅館は、為替変動や流行に大きく左右されるビジネスです。100年企業をめざすためには、日本旅館として培ってきた「おもてなし」と「あぶらや燈千」創業家の起業精神を生かしつつ、現ビジネスモデルを脱皮する必要があると考えます。日本・世界のどこでもビジネスを継続できるよう、組織づくりと新規事業創出を支援していきたいと考えています。

現社長はプログラム参加前から新規事業を模索しており、例えば、日本旅館をコンテンツ化し、海外発信や同業他社へのコンサルティングなどの多角化を考えています。既存組織を安定させ、ヒトや情報などのリソースを拡充できるよう、人事マネジメントを切り口にサポートをしていきたいと考えています。

おもてなし観光ビジネスの創出  
温泉旅館がめざす組織づくりと

受入企業  
**株式会社あぶらや燈千**  
代表取締役社長 湯本 孝之さん  
Aburaya Tosen Co., Ltd.

リサーチ・フェロー  
(客員研究員)  
**木村 綾さん**  
Aya Kimura

Profile

北海道出身・在住。北海道の大学で人権の研究をし、名古屋の大学院に進学。人権と国際法を勉強。修了後、大阪に本社がある帝人株式会社に入社し、7年間人事部門に従事。その後、長野県のセイコーエプソン株式会社と東京都の株式会社日立製作所でそれぞれ1年半、人事を担当。2018年、札幌市にUターンし、ITベンチャー企業で人事総務のマネジメントポジションに転職。現在はフリーランスの人事コンサルとして独立し、中小企業の人事制度・採用支援を得意とする。





Company

### かつてないユニークな企画と 長期滞在のコンサルタントが魅力

当社は山ノ内町志賀高原の麓に広がる長野県  
内有数の温泉郷・湯田中温泉で創業50余年を  
迎える温泉旅館です。今回のプログラムを私は  
Facebook 広告で知り、大学が関わって企業をブ  
ラッシュアップさせるプログラムはほかに聞いたこ  
とがなかったため面白そうだと興味を覚え、参画  
を決めました。日本人材機構に当社の現状を伝  
えるなかで、当社の課題を「今後の事業拡大の  
ための組織の基盤づくり」と掲げ、リサーチ・フェ  
ローとのマッチングへ。面談した2人のうち、より  
当社に合った課題解決を経験している木村さんへ  
の依頼を決めました。

そもそも、当社ではこれまで評価制度の作成  
や休日の取りやすいオペレーションの整備など、  
少しずつ組織づくりに取り組んでいた経緯があり  
ます。今回のプログラムも社員にとってはその延  
長線上という認識でしたが、通常、業務支援の  
形でコンサルタントが入るのは月に1〜2日ほど。  
それに対し、今回の木村さんは毎月1週間といっ  
た長期滞在する点にも私は非常にメリットを感じま  
した。

### 社長にも社員にとっても 心強い、よき相談相手に

木村さんには、まずは当社の現状を調査しても  
らい、多くの従業員と話すことで状況を把握しても  
らいました。現在は改善計画と一緒に立案する段  
階。やはり近い距離感で一緒に経営に携わってく  
れるよき相談相手がいると私としては非常に心強  
く、物事も進みやすいと実感しています。また、木  
村さんは私が言わなくても現状を踏まえたアイデア  
をどんどん提案してくれるため、今は社内改革が  
順調に進んでいる手応えを感じています。社員に  
とって採用活動のサポートなどもしてもらえる木  
村さんの存在は頼もしく、よき“お姉さん”として  
親しまれているのではないのでしょうか。また、若手  
社員はなかなか私に直接言えなかったことも木村さ  
んを通じて話せているようです。

### コミュニケーション不足を指摘され、 これまでとは違ったビジョン共有の ための1対1面談へ

当社の一番の課題である「事業拡大に向けた組  
織づくり」は、これから取り組むところですが、個人  
的にはやりたかったもののどうしたらうまくい  
か悩んでいたことが木村さんによって整理されまし  
たし、自分が思い描いていた社内改革がこれで良  
いのか?と自分だけでどうしても迷ったりするこ  
とがこれまでありましたが、木村さんの助言で自  
信がつけました。とてもよい後押しをもらって  
います。特に「組織に停滞ムードが漂っている原因  
はコミュニケーション不足」と指摘されたこと  
で、今後は社員と1対1の面談をいつもとは違  
った形で予定しています。これまでの評価制度も  
1対1で面談していたものの、評価に関する対話  
だけで時間を使い切っていました。今後の面談  
は一人ひとりに会社のビジョン「組織・地域・顧  
客・業界」に対する私の考えや社員の未来への  
思いを伝え、各自の要望にも応えるものにし、  
これにより会社の未来と社員個人の未来を統

#### 受入企業

### 株式会社あぶらや燈千

代表取締役社長 湯本 孝之さん

Aburaya Tosen Co., Ltd.



合できるようにしていきたいと考えています。

### 企業と地域の持続可能な 未来をつくる改善計画を立て、 安心して生き生きと働ける組織へ

今、当社が掲げている将来的なビジョンは「地  
域と観光産業の持続可能な未来をつくる」です。  
例えば、後継者問題に直面する旅館の事業を私  
たちが引き継げば、同旅館の従業員の雇用を守り  
つつ、当社としてもスピーディに事業が拡大でき  
ます。また、旅館だけではなく、ほかのBtoC事業や、  
観光周辺事業のさまざまな課題解決ができるBtoB  
事業など、異業種も含めた事業の多角化を図るこ  
とで、お客様にとってはさまざまな滞在のスタイル  
を提供でき、また地域と企業の活性化も同時に図  
ることで企業としても多様な相乗効果を望めます。  
休憩時間が長いため勤務時間が長くなってしま  
う旅館業はどうしても結婚・出産後は働きづら  
くなりますが、幅広い業種が生み出されることで  
社員にとって仕事の幅や働き方の多様性も広が  
ります。

そのためにも、木村さんとは今後、改善計画を  
しっかり掲げ、社員が安心して働ける職場環境と  
生き生きと仕事ができる組織づくりに少しずつ向  
かっていけたらと考えています。今回のプログラム  
は当社にとって非常に有効で、私一人ではわから  
なかったことも気付け、外部の新しい視点が入るこ  
とで経営の幅も広がりました。今後、こうしたリ  
サーチ・フェローを受け入れる企業は、社員と  
しっかり課題を共有し、今後の新しい方向性を一  
緒に感じることがマッチング成功のポイントだと  
感じています。⑦

Research Fellow

### 地方都市での経営や人事管理の研究を めざしてプログラムに応募

新卒でメーカーに入社し、人事総務部門でキャ  
リアを形成してきました。夫の転勤で長野県・セ  
イコーエプソン株式会社で働いたこともあります。  
2018年からは出身地の札幌で人事部門の管理職  
として働いていますが、地方・中小企業の多くは  
人材育成の余裕がなく、仕事を通して人が成長し、  
会社や街の力になるサイクルが回っていないこと  
に危機感を覚えていました。そんな時、NPO法人  
ETIC. のメールマガジンで今回のプログラムを知り、  
100年企業のベースになる人事マネジメントの研究  
をしたいとの思いから応募しました。札幌・長野の  
距離の問題や、大学・企業・私の三者で研究テ  
ーマをうまくすり合わせられるか、不安はいつか  
ありましたが、夫は応援してくれました。信州大  
学のプログラム事務局がマッチングの支援をして  
くださり、「あぶらや燈千」の湯本社長と出会うこ  
とができました。プログラムが始まってからも事  
務局がこまめに企業と私の間に入り、研究テ  
ーマと企業支援実務が乖離しないようサポート  
してくれています。

### 家族経営の旅館業で人材の定着のための 本質的な取り組みとは

私はほかのリサーチ・フェローと働き方が異なり、  
月に1週間ほど集中して「あぶらや燈千」に滞在  
して働いています。私から社長にこの形を提示し、  
月30万円の業務委託費のうち、10万円程度を  
交通費として使っています。

当初、企業から提示された課題は「人材の定着  
のための施策」でしたが、人材が定着しない理  
由はひとつではありません。そこで、データ分  
析やMTGの観察、社員面談を行い、現状と課題  
を整理して社内でも共有するところから始めま  
した。今後は私が前職で学んできた管理手法、例



リサーチ・フェロー  
(客員研究員)

### 木村 綾さん

Aya Kimura

例えば、組織・人員管理、プロジェクト・マネジメント、  
目標管理制度などをカスタマイズし、同社の人事  
マネジメントを行っていきたくと考えています。

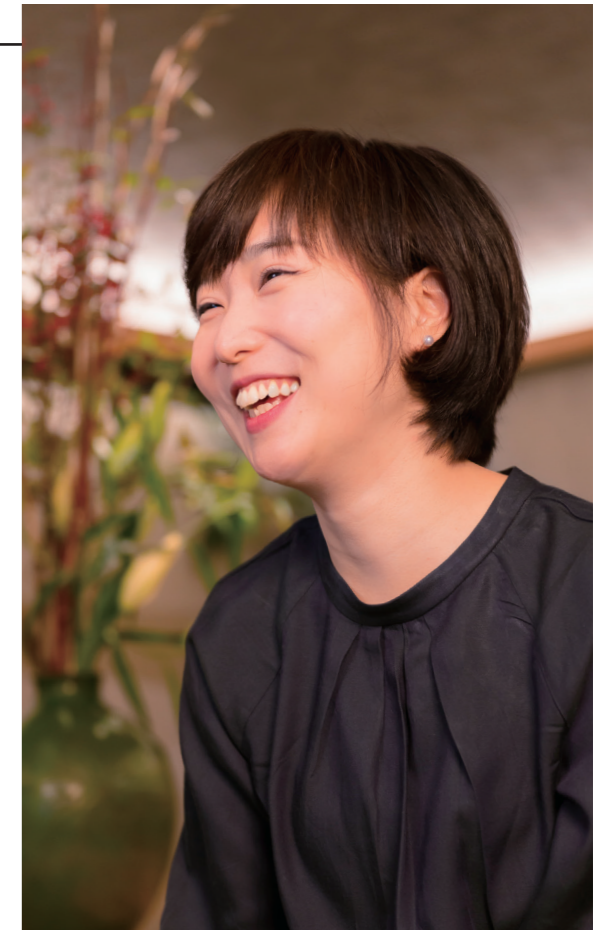
同社に限らず、接客サービス業は全体として離職  
率が高く、やりがい創出やモチベーション維持、  
長期的なキャリア形成などの課題があります。同  
社でベーシックな取り組みを行いながら、信州大  
学のサポートをもとに認知心理学など別の切り口  
からも対策を模索し、湯田中エリア全体や多くの  
宿泊業従事者が生き生きと働ける提案をしてい  
きたいと考えています。

### 大学での学びの有効性、 ほどよい規模感の街での働きがい

信州大学でのゼミや講義は初めて知る言葉や  
学術領域も多く、視野の広がりを感じますし、ど  
のビジネスや職種でも基礎になる社会学・経営  
学の指導を受けられるのも魅力です。

また、「あぶらや燈千」では単純に社員が知ら  
なくてできていなかったことも多く、私の経験をカ  
スタマイズして提供するとすぐに変化が見られ、  
やりがいを感じます。例えば会議の進め方であ  
れば、テーマ決めと進行役の設定、時間の管理を  
徹底させることで、非常に効率的になりました。  
過去、ほかのコンサルも似たようなことを教えた  
と思うのですが、伴走が必要だったのかなと思  
っています。私は組織が自走できるまで伴走した  
と思っています。加えて、同社がある湯田中渋温泉郷は、  
ほどよくコンパクトで歴史があり、同社の社長  
のような地元で育った人のほか、1ターンの事業家  
などもおり、この街で働く面白さを感じています。  
同時に、長野県民に愛される信州大学の一員と  
して活動できることも、このプログラムの魅力だと  
感じています。

### 今後は信州大学の実務家教員に。 リカレント教育から得た充実感



このプログラムでは、リサーチ・フェローが選  
択すれば、論文執筆・発表をし、実務家教員へ  
の道をめざすことができ、私はチャレンジする予  
定です。10年ほどの社会人生活のなかで学びの幅  
が狭くなっていくのを感じていましたが、今回  
のリカレント教育では自分のバイアスを外せるよ  
うな学びを得られました。興味がある人にはぜひ  
おすすめしたいプログラムです。⑦

## 従業員の方から

フロントリーダー  
高地 晶子さん



木村さんが当社に来た時はちょうどシフトの二交代制を  
始めた段階で、どう進めてよいか手探り状態だったの  
ですが、木村さんが俯瞰し全体を見ながらアドバイ  
スをくれたことでうまく進めることができました。また、木  
村さんは最初に一人ひとりの社員から現状の聞き取り  
してくれたほか、今もリーダーミーティング前には問  
題点を各自から吸い上げてくれ、みんなのまとめ役  
になってくれています。特に当社は若手社員が多いた  
め、なかなか経営層まで意見が回らないこともあり  
ますが、木村さんがその仲介役をしてくれ、フロント  
周りが忙しいと電話対応をしてくれるなど、私たち  
の一員のように業務に携わってくれることにも感謝  
しています。

