

NBC PLUS+

vol.108

流氷の街に^{たぎ}滾る 経営情熱

事例紹介 / 紋別プリンスホテル株式会社



ムアップ型の経営へ す大転換に挑む



profile

会社名	■ 紋別プリンスホテル株式会社
代表者名	■ 代表取締役 林 孝浩 氏
開業	■ 1989年 2月 10日
資本金	■ 3,000 万円
売上	■ 4.2 億円
社員数	■ 24 名 / パート従業員 27 名 (2023年2月時点)
事業内容	■ ホテル業
所在地	■ 〒094-0004 北海道紋別市本町7丁目3-26



知らず知らずのうちに組織に生じた「ひずみ」
改善に着手して、トップダウンからの脱却を図る

ホテル開業と同時に支配人に就任
創業社長さながらに奮闘

流水の街、北海道紋別の市街地中心部に『紋別プリンスホテル』は位置する。天然温泉の露天風呂を完備。オホーツク海の新鮮な魚介類、とりわけカニ料理は絶品で評判を呼んでいる。市内のレジャー施設や歓楽街にも徒歩で行けるアクセスのよさもポイントが高く、紋別を代表する老舗ホテルである。

創業は1989年。それに遡る2年ほど前、林孝浩氏は創業者である父から「紋別でビジネスホテル経営を始めたい」という話をされた。調理師として働いていた店を退職した林氏は、約半年間、ホテルサンシャインなど道内の複数のホテルで研修を受けたのち、開業準備の期間を経て、2月10日のオープンを迎えた。

◇林社長「父(先代社長)は、接客業がまったくできませんでした。でも、やる

と言ったらやるという勢いだけはありませんでした。ただ、ほかの事業も手がけていたので、そろばん勘定をするだけで、文句だけは言いに来る(笑)。それに、みんなが振りまわされている感じでした。」

接客経験の豊富な林氏は、父である先代社長に代わって現場の指揮を任されることに。開業と同時に、25歳で支配人に就任。創業社長さながらに奮闘する。

◇林社長「ある程度経験のある人を雇い入れたので、初めのうちは何とかまわっていましたが、何もわからない状態で私がトップになったものですから、従業員の不満が爆発しました。7月には突然、夜勤の1名と清掃係を除いて全員が辞めてしまったのです。そこで、以前からつきあっていた今の妻が手伝ってくれることに。妻は遠軽町のホテルサンシャインで働いていました。結局、6ヶ月間の修行を経て奥さんも連れて帰ってきたことになりました

トップダウンからボトムアップ 組織図をひっくり返す

す(笑)。当時妻はサンシャインに勤めながら、早番の日には車で駆けつけてフロントに立ってくれました。その後、1人2人と社員が入ってきて、さらに私より10歳年上で社会経験も豊富な人材が入社してくれました。先日、亡くなった支配人の和田です。そこから、彼と二人三脚でホテルをつくりあげていきました。」

リニューアル後の計画を練る矢先
宿泊産業をコロナ禍が直撃

1993年には、70室だった客室を103室まで増やした。さらに、手狭になっていた事務所を増床。そして1995年、いよいよ温泉の掘削を開始する。

◇林社長「ちょうどその頃、周りで温泉を掘るのがブームのようになって、父(先代社長)が『ホテルには温泉がなければだめだ。』と言い始めました。ただ、専門家からは「この地域では温泉が出ない。」と言われていたのです。私も母も……誰もが反対しました。それでも1年かけて1300メートルを掘

り、結果的に、1996年の秋口に出ないと言われた温泉を掘り当てることになるのです。」

1998年には、さらに増築して客室数は147室を数えるまでに。豪胆な先代社長のもと、紋別唯一の天然温泉を謳う、現在の紋別プリンスホテルの基盤が完成した。

しかし、林氏は「ピッチが早すぎた」と振り返る。その後、代表取締役専務に就任し、経営数字を把握するようになると、芳しくない状況に愕然としたと言う。

◇林社長「当時、父(先代社長)は自身の年齢を考え、長期にわたる借金をしたくなかったのでしょう。増築に6億円かかって、金融機関からの借入総額が12億円。年間1億円ずつ返すような資金繰りになっていました。これでは、お金がまわりません。そこで、北海道中小企業再生支援協議会に依頼して、返済額を年間5千万円くらいまでリネウすることができました。このとき、財務や会計についてかなり勉強しました。キャッシュフローや事業計画、10年先

紋別プリンスホテル株式会社 代表取締役 林 孝浩 氏

1963年生まれ、北海道紋別市出身。1989年2月のホテル開業時より、創業者である父のもとで働き、25歳で支配人に。接客業に不慣れな父(先代社長)に代わり、前職が調理師で接客経験も豊富だったことから現場の指揮を執る。2007年に先代からバトンを受け継ぎ、代表取締役に就任。現在、全日本ホテル連盟北海道支部長、紋別商工会議所副会頭を務める。



のお金の動きの把握の仕方まで学びました。」

それでも、林氏は「父(先代社長)にも思いがあるだろうから」と事業承継の話をなかなか切り出せずにいた。先代からバトンを引き継ぐことになったのは2007年。「そろそろ代わってもいいかな?」と問いかけると、「いいぞ。」とうなずいてくれたという。

◇林社長「建物に一切手をかけていませんでした。まずは、借金を返済することを優先しなければならぬ」と思っていたからです。施設が古くなると、少しずつ評判が落ちてきました。が、まだ早い、まだ早いと従業員の皆にも我慢してもらっていました。建築会社からもラブコールを送られていたので、そろそろリニューアルをいつも考えていたのですが……。」

かねてより借入金がこの額をきつたりリニューアルをしようと考えていた林氏は、2016年、満を持してリニューアル工事に取っかかり、翌年、客室をリニューアル。続いてロビーなどパブリックスペースを改修し、

2018年4月、念願のリニューアルオープンを果たす。

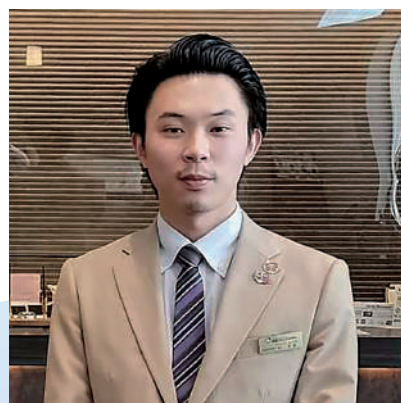
ホテル運営には、常にこうした継続的な設備投資が必要になる。リニューアルを経て、林氏はその先の10年サイクルでの改修・増築の計画を練っていた。

ところがそんな矢先——、コロナ禍で社会が一変する。観光業界の根幹である人の移動が制限され、宿泊産業は大きな痛手を受ける。計画の軌道修正を余儀なくされていた。

ピンチをチャンスととらえて 組織改革に乗り出す

現場を熟知する林社長は常に先頭に立ち、強力なリーダーシップで会社を引っ張ってきた。その経営スタイルは典型的なトップダウン。会社は着実に成長を遂げたが、一方で組織には徐々に「ひずみ」が生じていた。

◇林社長「すべてに指示を出し、何をすることも社長である私にお伺いを立てなければならぬ。私は頭脳で、それ以外はみんな手足という状況でした。し



林 孝秀 専務

かも完璧主義者なので、全部自分でやらなければ納得できなかった。ゴールまでの道は2種類も3種類も、いや無限にあるのに、私の場合、道は1つしか見えていなかった。それを押しつけてしまっていました。自分の敷いたレールにみんなをのせないと気が済まなかったのです。」

◇林孝秀専務「ある意味、シンプルな指示系統です。指示に従って忙しく動かなければならないけれど、楽でした。手足になって使われながらも、私たちはやりがいを感じていました。」

紋別プリンスホテル株式会社 創業から組織改革までの道のり



初代 代表取締役
林 孝明 氏



1989年当時の
林 孝浩 氏



1996/4.3
温泉掘削工事了

1993/4.30
増築オープン
(客室33室増、
レストラン移設、
宴会場40名収容)

1992/11.30
紋別プリンスホテル
株式会社に組織変更



1989/2.10
新築オープン
(客室70室、
ロビー、レストラン)

1988/12.5
紋別プリンスホテル
有限会社設立
(代表取締役 林 孝明 氏)



塩崎 修 支配人

しかし、ワントップの文鎮型組織には、将来を担って立つ中間管理職が育たない。カリスマ社長のもと、皆が社長からの指示待ちに陥ってしまう。自ら判断して考えることができない指示待ち社員ばかりになってしまっていた。

さらには、24時間稼働のシフト制勤務で社員間のコミュニケーションも不足しがちに。部署間の連携がとれず、情報共有されないまま、それぞれのノウハウやナレッジが組織内に蓄積されにくくなっていく……。いつしか、本音を言えないような企業風土になっていった。

◇塩崎修支配人「部下を育てようという意識が希薄になり、後輩に対して

も『俺の背中を見て覚えろ。』式の指導でした。」

◇林孝秀専務「コロナ禍になる3、4年前から新卒採用も始めていたのですが、若手とベテラン社員との間にギャップがあつて、なかなか続かず、辞めてしまっていました。組織の弊害といえば、一番はそこにあるでしょう。社内の雰囲気も次第に悪くなり、そんなことは聞きたくないと思うようなネガティブな会話が増えていきました。」

小さな「ひずみ」が、少しずつ積み重なっていた。そのまま放置していれば、あと数年のうちに大きな亀裂が生じていたかもしれない。そんな中、突然のコロナ禍に見舞われる。

宿泊予約のキャンセルが相次ぎ、このままでは危険と思い、「まずは資金。」と、いの一歩に日本政策金融公庫に相談・借入をして、その場をしのいだ。

さらに、林社長はその時間を有効活用しようと考え、NBCの『実践社長塾®』を専務と支配人の3人で2日間受講。ピンチをチャンスに変えて、組織改革の第一歩を踏み出した。

◇林孝秀専務「当時は取締役でありながら会社の数字のことも全然わかっていませんでした。私だけではないと思うのですが、実践社長塾®を受けて打ちのめされました。」

当時宣言した事業承継、その承継まであと3年。まだまだ全然追いついていないとは思っています。」

◇塩崎修支配人「実践社長塾®に参加した際『なんだか場違いなところに来てしまったな。』と率直に感じていました。一番印象に残っているのは、最終日に社長と一対一で話し合ったことです。それまでは正直なところ、社長が苦手でした。実践社長塾®をきっかけに、少しずつ向き合えるようになったと思います。」

一番に社長が変わってくれたことがあります。今では自分から話しやすくなり、社長にいろいろと聞いていただいています。」

1998/3.15

増築オープン
(客室44室増、ロビー・レストラン移設、宴会場80名・20名収容増設)

2001/1.6

一般貸切旅客自動車
運送事業開始

2015/4.1

全日本ホテル連盟理事
及び北海道支部長就任
(林 孝浩 氏)

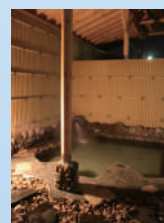


2018/4.29

リニューアルオープン
(全面リニューアル)

2023/4.20

『アネックス』
オープン予定
(客室7室)



2000/12.20

『もんべつ温泉』
(日帰り温浴施設)
建設完成

2007/12.1

代表取締役変更
(代表取締役 林 孝浩 氏)



20周年記念写真(2009年)

2016/11.1

紋別商工会議所
副会頭就任
(林 孝浩 氏)

2022/7

格安レンタカー
事業開始

社員一人ひとりが自ら考え、行動する

「トムアップ」で組織を突き動かして課題解決

3年目



継続性と体質化

決めたことをやり切る体質に
評価の見える化

- ・目標達成に向けた行動の完全実施（強い体質・習慣づくり）
- ・部下の目標達成フォロー（部下育成責任の強化）
- ・結果、目標達成業績達成の喜びを分かち合う
- ・上記を評価に結びつける
- ・役職・役割の定義づけ、責任の明確化

+PM 研修③

- ・当たり前、のレベル向上
対面挨拶で周りとの一体感をつくる
- ・マンダラチャート作成：全従業員が「幸せ」になれる
会社を実現するために～アイデアの深掘り
- ・2年間の成長を振り返り
- ・社長への提言

4年目以降

顧客・社員が憧れる企業へ！

社員一人ひとりが
顧客に選ばれるホテル

今後の事業展開を考えると
社員の自立が必須



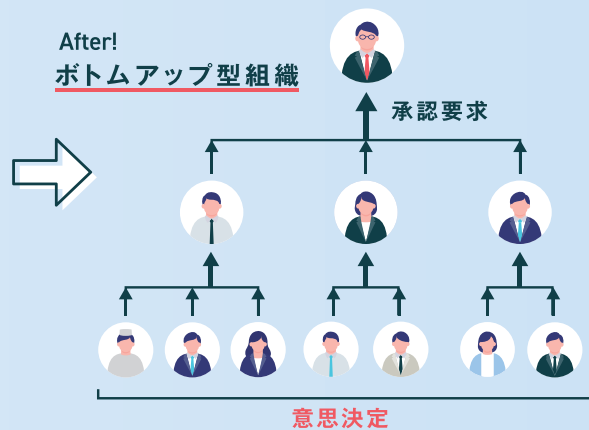
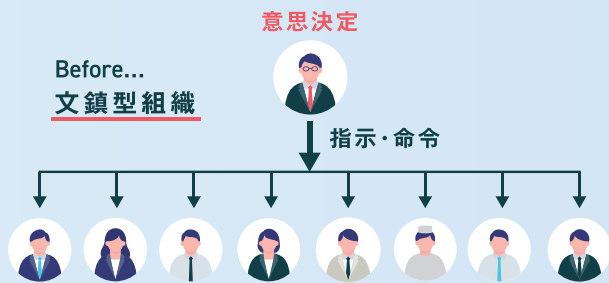
新たな組織形態に移行するために
実践した改善の取り組み

林社長が将来構想として描いているのは、専務を中心として組織づくりを進め、社員が最低限受け持っている業務に対しての責任（計数・組織・接客）を持つこと。そして、縦・横関係なくコミュニケーションがとれる社風や組織文化を築くことである。それらをクリアすることが、社員全員の幸せづくりに結びつくと考えている。

その実現のためにも、ワントップ（文鎮型）組織から各部署が自立して柔軟に課題に対峙できる「ボトムアップ型組織」に移行しなければならない。

当時、『実践社長塾®』でNBCが林社長に伝えた内容のメモが残されている。

「現場に権限委譲ができておらず、社長がすべてを判断してしまっています。社員は『これはどうしたらいいですか？』と何から何まで社長に判断を求め、完全に依存しきっている状態です。目標設定や新しいサービスなどいろいろ取り組ま



紋別プリンスホテル様の 成長ステップ

組織として着実にレベルアップし
次のステップへ!

1
年目



計数管理ベースの構築と幹部の巻き込み

強い組織・体質を
つくり上げるための第一歩

- ・部門別試算表の作成
- ・業績管理体制の構築 (CCS)
- ・原価管理の強化
- ・経営陣会議の実施 (業績把握・施策検討)
- ・委員会活動スタート
- ・経営計画発表会 (初)
- + PM 研修① (世の中・会社・自分を知る) ⇒ **本気朝礼スタート**
- ・目標設定 (ガントチャート作成)
- ・情報共有の強化 (ホワイトボード、SNS 等の活用)

2
年目



目標に基づいた会議

業績改善
社員レベルアップに繋がる取り組み

- ・経営計画発表会 (幹部を含めた2回目)
- ・幹部会議での個人プレゼン
- ・MVV SP の策定+浸透
- ・全社+部門+個人目標の設定
- ・部下育成の明確化
- ・IT化と生産性向上 (システム構築、クラウドシフト)
- ・PM 研修②
- 前回の要素に加え、さらに自分の成長を知る、1年間取り組んでみての会社の課題を考える

◆ 法律

↓ クレド・人事評価制度の整備

◆ 社員の意識改革

↓ PM 研修・経営計画発表会

↓ 管理者としての企画・実行・運営能力の育成と計数の理解

◆ 幹部の育成

↓ 管理者としての企画・実行・

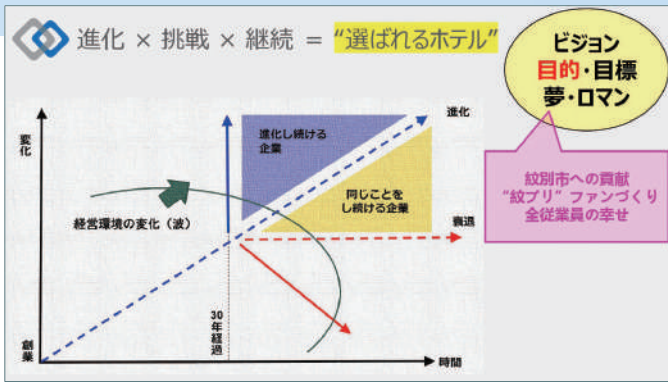
◆ 社長(経営陣)の意識改革

↓ 『実践社長塾®』

『実践社長塾®』の受講を通して、問題意識と方向性は共有することができた。新たな組織形態への移行を進めるには、主に次の4点が必要になる。課題や問題を細かく洗い出した上で、改善に向けた取り組みを開始した。

「できていないようです。」

「ありますが、三日坊主で継続できないまま。当然風土として定着していません。社長と社員との間で、最終的にどんな会社にしたのかというビジョンの共有もできていないようです。」



経営計画発表会を開催して、 会社の今後の方向性を全社員で共有

経営計画発表会にて、前期計画の総括と次期計画を発表。会社のビジョンや今後の方向性に対する理解を深め、社員一人ひとりのやるべきことを明確にしている。

さらに、幹部会議で部署ごとの方針とそれに基づくKPI（重要業績評価指標）を設定。年間計画とそれぞれの事業計画を具体的に数値化して、実行性を持たせている。

フロント <ul style="list-style-type: none"> ・メンバーカード会員の新規獲得 ・作業効率改善案の募集 ・売店売上の向上 ・館内設備等の勉強会 ・フロントマンとしてのスキルアップ 	ホール <ul style="list-style-type: none"> ・ドリンク追加オーダーの声掛け ・お客様からフィードバックをもらう ・作業効率改善案の募集 ・マニュアル作成と勉強会 ・ホールスタッフとしてのプロ意識向上
経理 <ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレス化による経費削減 ・ペーパーレス化による業務効率向上 ・機密文書の整理整頓 ・経費アラート 	厨房 <ul style="list-style-type: none"> ・厨房スタッフ全員に原価管理の意識づけ ・毎月の棚卸 ・原価率の削減

各部門ごとに設定されたKPI



写真左:本気朝礼/右:対面挨拶



経営計画を達成するための「PM研修」

社員を2班に分け、それぞれ1泊2日でPM研修（※）を実施。グループワークを通して、経営計画の達成、チームプロジェクトの成功のために必要な知識や方法論を体得する。「本気朝礼」や「対面挨拶」の訓練も取り入れ、一人ひとりのモチベーションアップにも取り組んだ。

※PM研修とは

経営計画を達成するために行う定期研修。企業ごとに経営計画やその時々々の経営課題に合わせたオリジナルのカリキュラムが組まれるが、改革スタート段階の企業においては、部署やチーム、また個人の目標やプロジェクト活動内容への経営計画の落とし込み、また改革の土台となる本音の人間関係の構築、一体感の醸成に主眼を置いたカリキュラムを組むことが多い。

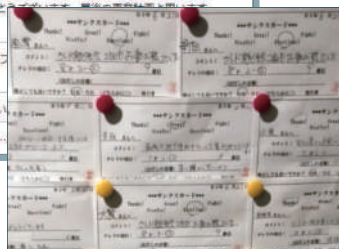


PM研修の様子



「サンクスカード」→「イケメン」で社内コミュニケーションを活性化

仕事を通じて感じた感謝の思いをカードに書いて送り合う「サンクスカード」を導入し、社員間の信頼関係構築を促した。のちに、クラウド・シップ(※)のイケてるメンバーにコメントとスタンプを送る機能「イケメン」へ移行。人事評価の見える化とともに、社内コミュニケーションの活性化に役立てている。



サンクスカード(写真右)からクラウド・シップ/イケメン機能(写真上)へ移行。



NBC式クラウド人事評価『クラウド・シップ』

20年以上にわたり人事評価制度のコンサルティングを行ってきたNBCが、蓄積された知見より独自に開発し、2020年にリリースした人事評価制度クラウドシステム。全社・部門・個人の目標と進捗を常時確認できる仕組みや、組織内のコミュニケーションを活性化する機能など、人事評価制度の運用効率化と組織・人材開発に適したシステムとなっている。



『クラウド・シップ』にご興味のある方はぜひ【NBC Plus 93号】をご覧ください。

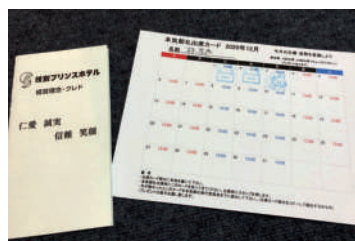
※NBCホームページでもバックナンバーをご覧ください ▶



新「クレド」を経営計画発表会で発表 グループコーチングで チーム全体のパフォーマンス向上

社内アンケートの結果を土台に新たなクレドを作成し、経営計画発表会の場で発表。社員の考え方や行動規範などを具体的に示し、目指すべきゴールを明確化した。クレドカードを発行し、全社員に配布することで常に見返せるようにして、周知徹底に努めている。

また、参加メンバーが主体となって進めるグループコーチングの導入により、個々の社員の主体性・自発性を育成。さらに課題を共有することで、組織の一体感が増していく。チームビルディングの一環として、このグループコーチングに取り組んでいる。



配布されたクレドと本気朝礼カード



社員から改善提案が出るように！ 組織風土の変化を実感

これらの地道な取り組みにより、組織は着実に変貌を遂げてきている。社員の間から、改善に向けての意見や提案が自然と出るように。決めたことをやり切る継続性が強化され、部署の垣根を超えた横断的な連携も見られるようになってきた。

初めのうちは取り組みにあまり積極的でなかった社員たちの明らかに変化を実感していると林社長。

◇林社長「グループコーチングについては、たぶん最初は全員、面倒くさいな」といやがっていたはずですが、それが1年2年と続けるうちに楽しみにするようになり、今では誰もが参加してよかったと思っっています。グループコーチングも委員会活動もシャッフルしてメンバーを決めているので、部署を超えた仲間意識が生まれてきているように感じています。」

また評価の見える化により、個々の役割や責任も明確化。レストラン部

門は料理長が原価管理を行うなど、部署ごとの責任と権限の分散が進んでいる。

◇林社長「社員一人ひとりが自ら考え行動するボトムアップ型組織の土壌づくりはそう簡単ではありません。三歩進んで二歩下がる……という状況ですが、根気よく取り組み続けていくしかないと思っています。」

円滑な事業承継を実現したあとは 地域の活性化に力を費やしたい

アフターコロナの時代に向けて、旅行需要は徐々に回復傾向。ホテル業界にも、光明が見え始めている。

コロナ禍でアウトバウンド・インバウンドともに激しく需要が落ち込み、大きなマイナス影響を被った紋別プリンスホテルも業績を盛り返しつつある。しかし、林社長はまだまだ慎重な姿勢を崩していない。

◇林社長「道民割の恩恵もあり、工事関係者が利用してくれたこともあって、宿泊は高い稼働率でした。ただ、飲



インバウンドのお客様のために企画された「餅つき大会」。

食のほうは4月くらいから人手不足で制限している状態です。

すると、労働分配率が下がり、粗利益率も高くなる。宿泊の粗利益率は70%、飲食は30%ですから、そう考えるといい状態ですが、現状のままです。しとしてはいけない。

これに関しては、将来的な保証がありません。宿泊を安定的に支えるためにも、飲食を元の状態に戻したい。そこで今、躍起になって募集をかけているところです。」

いよいよ反転攻勢をかけるにも、人手不足は大きな壁となって立ちほだかる。Z世代の若手人材を取り込むためには、社員一人ひとりの意識改革と風通しのいい組織風土の醸成が不可欠だ。

◇林社長「今年の経営計画発表会で、人を大事にするということを考え直さなければいけない」と話しました。今はもう自分の背中を見せて、部下を育成する時代ではありません。

叱られて育ってきた私たちの年代でも、褒められたほうががんばろうという気持ちになるのは当然でしょう。

褒めて育てるほうがよほど伸びます。部下が自分の隣にいるのはありがたいこと、彼らが何かしてくれたことに対して『ありがとう』と常に感謝の気持ちを持ち、お互いに相手をリスペクトし合うことでよりいい人間関係が構築できます。

これから入社する人たちにも『本来に来てくれてありがとう』と常に感謝の気持ちを持ち、みんなを迎えたいと思います。

上司も部下もリスpekトし合い、

『ありがとう』が行き交うような素敵な会社に行きたいと考えています。』

その一方で、林社長は事業承継のタ
イミングを「3年後」と決めている。
林孝秀専務に社長のポジションを譲
り、退任したあとは会長職として新社
長からの相談を受けるなど経営陣のサ
ポートにまわりたいと計画している。



林社長(左)とNBCコンサルタンツ 森(右)

◇林社長「63歳くらいで引退して、
それからの人生は地域のために尽
くしたいという思いがあるからで
す。」

紋別市の交流人口の拡大を目指
して、地域活性化に力を費やしたい
と思います。」

バトンを受け継ぐ林孝秀専務も
「まずは足元から固めて、社員をは
じめ紋別プリンスホテルに関わる
すべての人が幸せになれる会社づ
くりをしたい」と意欲をのぞかせ
る。

スムーズな事業承継を実現する
ためにも縦軸横軸がしっかりと連
携して、トップのビジョンが全体に
伝わる強い組織づくりは必須。

『紋プリファン』を増やすこと
は、そのまま地域の活性化にもつな
がっていくに違いない。
今後も、さらなる改善の取り組み
は続いていく。

コンサルタント EYE

本号の掲載企業様の
担当コンサルタントより
現場を通じ感じたことを
お伝えいたします



NBC コンサルタンツ株式会社
森 秋之
Mori Akiyuki

導かれていましたが、インバウ
ンド需要がなくなり旅行客が
激減する中、ご子息への事業承
継を見据えた未来の組織づくり
をするため一大決心をされての
改革スタートでした。

『実践社長塾®』をきっかけ
に、経営陣・幹部との関わり方
が変わり、支配人との関わり方
が変わり、皆の意見を吸い上げ
ながら、時に厳しく、時に陰か
ら見守り、伴走を意識しなが
ら、「全社員が幸せになれるホ
テルづくり」を心から願う奮闘
されています。

次世代の経営陣・幹部、次世
代の組織づくりを進める中で、
組織が確実に変化・進化してい
ます。さらなる成長に向け全力
でご支援を続けていきます。

紋別プリンスホテル様とはコ
ロナ禍にご縁をいただきました。
それまでは林社長の強力な
トップダウンでホテルを成功に