

労働政策フォーラム

# 「生産性向上」と「働き方改革」の実践

(株)グランディア芳泉 代表取締役専務 山口 賢司

---

平成30年10月30日

# 【目次】

---

1. 当社について
2. 生産性向上に取り組むきっかけ
3. 生産性向上の理解
4. 生産性向上と働き方改革の実践
  - (1) 現場スタッフの労務管理
  - (2) 現場作業の改善
5. 成果、改善に必要な要素



# 当社について

---

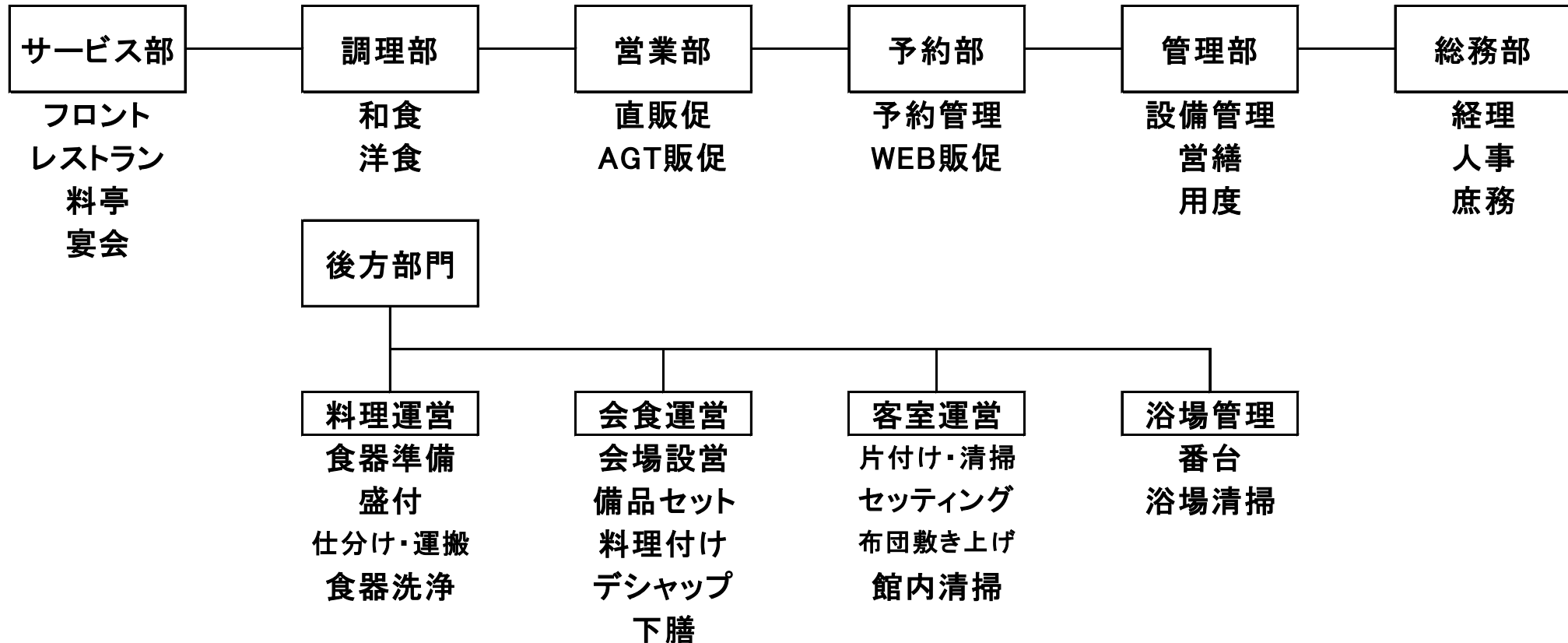
## ＜当社の概要＞

- 住所：福井県あわら市舟津43-26（あわら温泉に立地）
- 事業内容：旅館業（宿泊・宴会・婚礼・各種会合）
- 創業：1963年10月
- 売上高：24億円 ●経常利益：2.4億円【2017年7月期】
- 社員数：113名（男50名・女63名）【2018年6月現在】
- 施設概要：客室数115室（個止吹気亭16室、ゆとろぎ亭14室、標準客室85室）、  
収容500名、宴会場7箇所、レストラン（季の蔵）、料亭（遊膳）、  
敷地面積7,000坪（日本庭園2,000坪）



# 当社について

## <当社の組織>



# 当社について

## <個人客化へのシフト>

<p>創業からバブル期 (1963年～1993年)</p>	<p><b>&lt;大規模旅館に向けた拡大期&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 1963年(昭和38年) 創業【収容80名】</li><li>② 1972年(昭和47年) 現在地へ移転【収容200名】</li><li>③ 1979年(昭和54年) 「貴粋殿」オープン【収容300名】</li><li>④ 1985年(昭和60年) 「寛粋殿・個止吹気亭」オープン【収容400名】</li><li>⑤ 1993年(平成 5年) 「煌粋殿」オープン【収容500名】</li></ul>
<p>バブル崩壊以降 (2001年～現在)</p>	<p><b>&lt;個人客化へのシフト&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 露天風呂付客室への改修 ⇒ 「ゆとろぎ亭」(14室)・「個止吹気亭」(16室)</li><li>② 泊食分離への対応(食事処の新設) ⇒ 「料亭・遊膳(ゆうぜん)」・「レストラン・季の蔵(ときのくら)」</li></ul>

# 生産性向上に取り組むきっかけ

## ＜旅館業の厳しい経営実態＞

- 旅館業は労働集約的(⇔ホテルは資本集約的)
- 過剰な債務(装置産業的性格を備えているため)
- 古くて時代遅れな施設(投下資本回収が長期に渡るため)
- 過酷な労働条件(低賃金・長時間労働・少ない休日)



## 結果的に...

人手不足 ⇒ 高齢化・人員削減・過重労働 ⇒ 品質低下 ⇒ 客数・客単価の減少 ⇒  
収益の低下 ⇒ 再投資(人・施設)の停滞・・・ビジネスモデルの崩壊(負のスパイラル)

**持続可能なビジネスモデルの構築が急務！**

# 生産性向上に取り組むきっかけ

## <持続可能なビジネスモデルの構築>

### ● 持続可能なビジネスの前提

「より少ないスタッフ数で品質の高い商品・サービスを提供する」

⇒ つまり、**生産性の向上が必須**

**生産性 = アウトプット ÷ インプット = 品質 (顧客満足) ÷ 作業量**

### ● 生産性の向上とは・・・

⇒ **作業量を減らしつつ、品質 (顧客満足) を上げる**こと

### ● 一方で、サービス産業のジレンマ・・・

「**作業効率 VS 品質 (顧客満足)**」

⇒ **作業効率の追求は顧客満足を低下させる??**

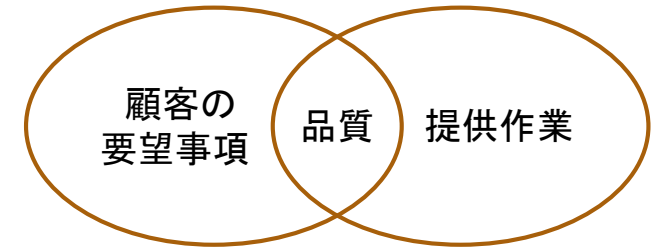


# 生産性向上の理解

## ＜生産性向上のあるべき姿＞

① 経験や勘に頼らない、客観性(誰でも)・再現性(繰り返し)

② 「顧客の要求事項」を満たす「作業提供」に徹する(品質向上の原理・原則)



### 生産性向上とは・・・

1) お客様の求めている作業(ムリ・ムダ・ムラ)を削減して【=作業効率を上げる】、

2) 浮いた余力を、お客様の求めているサービスに割り振ること【=品質を上げる】。

**“誰でも、繰り返し、品質の高いサービスをより効率的に提供できること”**

品質向上と作業効率化の同時実現 ⇒ ジレンマの克服 ⇒ 持続可能なビジネスモデル



# 生産性向上の理解

＜作業効率を上げる方法＞ \* 作業削減や時短が目的ではない

- ① ムリ・ムダ・ムラの排除 ⇒ **標準化、IT化、準備をしない、まとめてやらない**
- ② チームワーク ⇒ **マルチタスク化、作業の整流化、外注業務の内製化**

＜品質(顧客満足)を上げる方法＞

- ① **接客時間を増やす**
- ② **出来立ての料理を提供する**
- ③ **個別にきめ細かく対応する**

付加価値(品質)の高いサービスとは・・・

- 1) 常にお客様の近くにいながら、
- 2) お客様が求める商品やサービスを
- 3) 適切なタイミングかつ最高の状態で提供すること

「品質向上」と「作業効率化」を同時に行うことで生産性が向上する

# 生産性向上の理解

＜生産性向上の原理・原則＞ \* 経営＝科学＝原理・原則＝現場重視

お客様の動きに合わせてスタッフを配置する(部署を超えた働き方)

- 1) 接客を要する時間帯にどれだけ多くのスタッフを投入できるかで品質が決まる
- 2) 働き方改革(働き方のルールや方法の変更・作業プロセスの組み換え)が不可欠

【旅館の業務スケジュール(例)】 \* 赤字(8時間)が接客を要する時間帯・作業内容



# 生産性向上の理解

---

## <生産性向上の実施ステップ>

### ① 現場スタッフの働き方を見直す(働き方改革)

- 1) 労働契約の見直し ⇒ 就業規則(服務規則・労働時間)、賃金規程
- 2) 組織改革とマルチタスク制の導入 ⇒ 作業の標準化、簡素化、IT化
- 3) シフト管理とパフォーマンス評価(人時生産性) ⇒ お客様の動きに合わせた適正配置

### ② 現場作業の改善(生産性向上改革) \* 1)~4) 作業プロセス間の整流化が重要

- 1) 接客運営(食事処)の改善 ⇒ レストラン、料亭、宴会サービスにおける改善
- 2) 調理運営の改善 ⇒ 仕込み、盛付け、仕分け・運搬、下膳、食器洗浄における改善
- 3) 客室運営の改善 ⇒ 布団上げ、片付け・清掃・セット、客室案内・呈茶、布団敷きにおける改善

# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場スタッフの労働管理～

### ＜会社と社員の約束事である労働契約＞

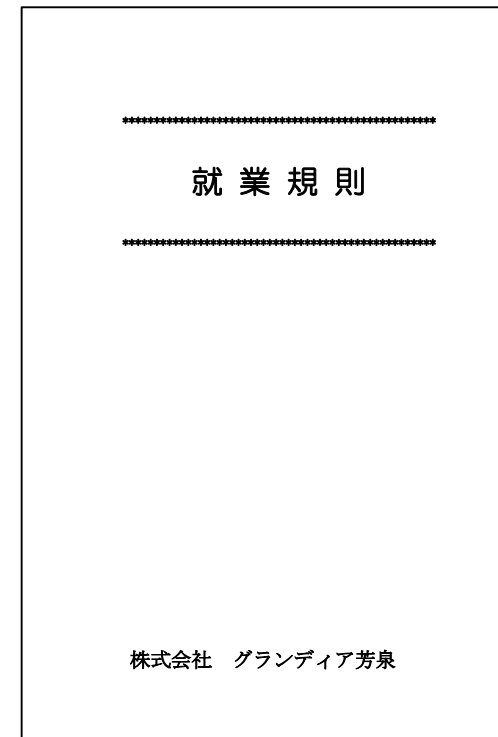
#### ① 就業規則

- 1) 服務規則の見直し ⇒ 社員の現場での働き方の基本ルール
- 2) 稼働対応労働時間制の導入(所定4H・所定外4H)
- 3) シフト表にて始業・就業を指示、残業申請で労働時間を確定

\* タイムカードは入社・退社の記録ために使用

#### ② 賃金規程の変更

- 1) 賃金テーブルの整備(賃金シュミレーション)
- 2) 役職手当、技能手当の整備



# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場スタッフの労働管理～

### ＜組織改革とマルチタスク制＞

- ① サービス組織の一元化 ⇒ 縦割りの部署をサービス部に一本化
- ② 賃金制度の一元化 ⇒ 仲居系の賃金を歩合給から月給制へ移行
- ③ マルチタスク制の導入 ⇒ 教育訓練のため標準化(マニュアル化)も進める

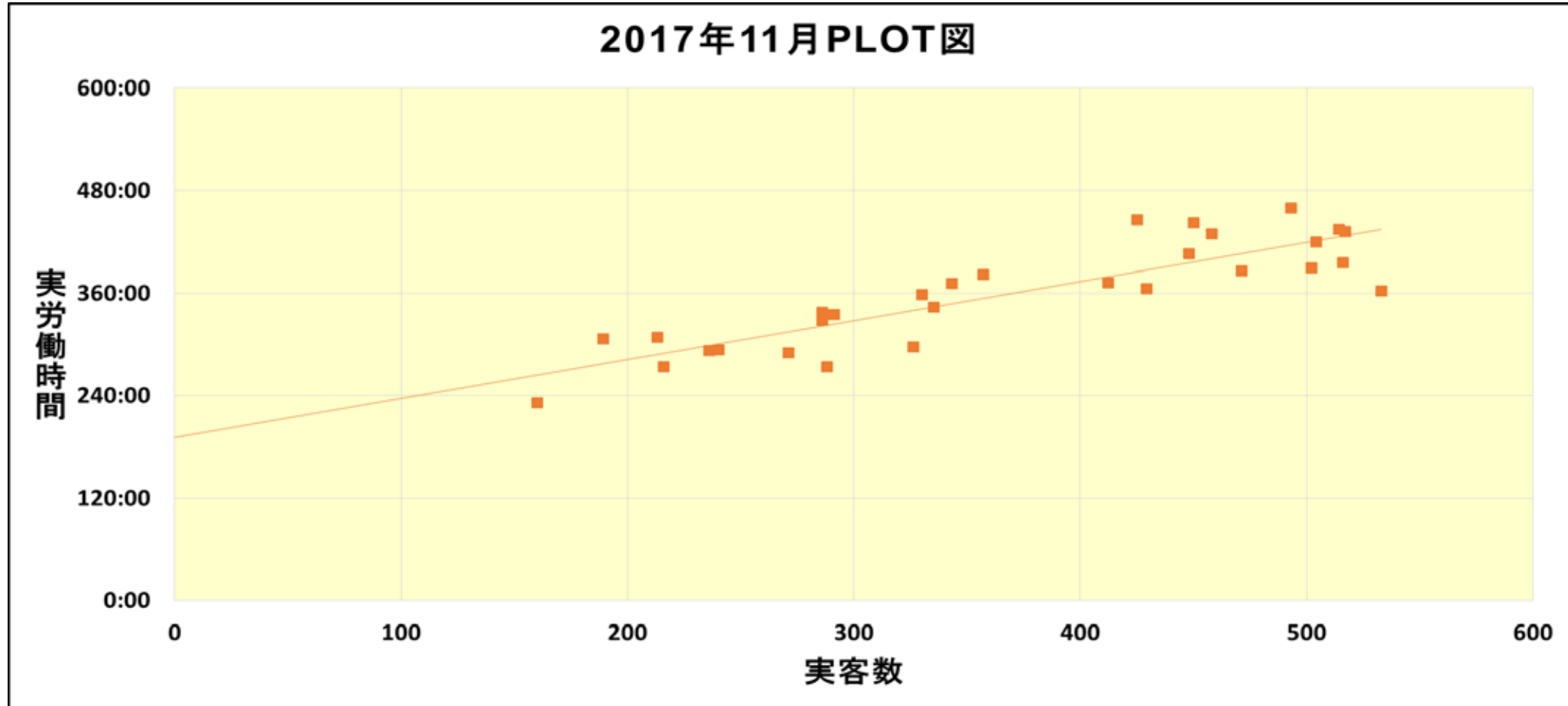
業務内容	旧組織	新組織
フロントサービス・売店	フロント課(月給制)	サービス部(月給制)
料亭・レストランサービス	レストラン・サービス課(月給制)	
客室案内および呈茶	仲居係(歩合給)	
宴会サービス		

# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場スタッフの労働管理(シフト管理)～

業務	設定	休憩	シフト	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
フロント	9:00	1:00	8:00		レストラン	フロント						フロント			レストラン				
売店	9:00	1:00	8:00		料亭	売店								売店	料亭	売店			
レストラン	9:00	1:00	8:00		レストラン								客室案内	レストラン					
料亭	9:00	1:00	8:00		料亭								客室案内	料亭					
宴会	7:00	0:30	6:30										客室案内	宴会					
設備管理	9:00	1:00	8:00				会場設営		設備管理					宴会準備	中番				

# 生産性向上と働き方改革の実践 ～現場スタッフの労働管理(PLOT図)～



# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場スタッフの労働管理(人時生産性)～

人時生産性とは、従業員1人の1時間あたりの生産性。

**\* 人時生産性 = 売上粗利益(営業収入 - 仕入高) ÷ 総労働時間**

客数	営業収入	仕入高	売上粗利益	総労働時間	人時生産性
200	4,000,000	1,200,000	2,800,000	300	9,333

仕入高(円)					
食材	飲料	売店	リネン	雑仕入	合計
750,000	150,000	150,000	100,000	50,000	1,200,000

総労働時間(H)					
サービス部	調理部	管理部	事務所	後方部門	合計
100	50	30	40	80	300

人時生産性は  
生産性の評価指標  
\* 高いほど良い!



# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場作業の改善(接客運営・食事処 / レストラン)～

### ◆ 改善ポイント: **準備をしない(リアルタイム法)、IT化**

⇒ **準備を無くすことで、長期間労働が解消し、急な変更にも対応可能となる!**

項目	変更内容	効果
営業時間(夕食)	2部制での運営(1部 17:30～、2部 19:30～) ⇒ 2部制廃止、来場時間はお客様の任意	ウェイティングの大幅な削減 ⇒ 社員の出勤時間も15:00から17:00へ
席割り テーブル・セッティング	お客様毎に席を固定、開始前にセッティング ⇒ 事前席割り廃止、事前セッティング廃止	始業前準備の大幅な短縮 急な人数変更等にも対応可能
POSシステム	・手書きのテーブルレイアウト ⇒ POSによるテーブルレイアウト管理	急なテーブル変更にも対応可能
	・手書きの飲料伝票による精算 ⇒ ハンディ端末による飲料の発注・精算	計算ミスの削減、精算事務の削減 ⇒ 社員の退出時間も22:00から21:00へ
バイキング用トレイ 食器	バイキング用トレイの活用、多種類の食器 ⇒ バイキング用トレイの廃止、大皿の使用	レストランの稼働率や回転率のアップ 食材ロスの低減、食器洗浄量の削減

# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場作業の改善(接客運営・食事処 / 料亭)～

- ◆ 改善ポイント: **出来立ての料理を提供する、個別に対応する、IT化**  
⇒ **出来立ての美味しい料理、食事スピードや好みに合わせたお客様対応が可能!**

項目	変更内容	効果
厨房レイアウト	客席から遠く離れた厨房 ⇒ 客席の中央に厨房レイアウトを変更	ホールから厨房にすぐに情報が伝達 ⇒ 必要最小限の仕込みで調理可能
調理の作業手順	料理の作り置き・システム冷蔵庫に保管 ⇒ お客様の来店後に調理・盛付を開始	作り置きしない調理作業の実現 ⇒ 食材ロスの低減、お客様の好みに対応可能
POSシステム	手書きの通し伝票による料理提供 ⇒ モニターで客席毎の料理の進捗を把握	お客様の食事スピードに合わせて調理 ⇒ 出来立ての料理が提供可能
	手書きの飲料伝票による精算 ⇒ ハンディ端末による飲料の発注・精算	計算ミスの削減、精算事務の削減 ⇒ クレームの削減、労働時間の短縮

# 生産性向上と働き方改革の実践 ～現場作業の改善(接客運営・食事処 / 料亭)～



厨房は入口から近く  
客席の中央に位置する



厨房内のモニターで  
調理の進捗がお客様毎にわかる



お客様が来店してから  
調理・盛付

# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場作業の改善(接客運営・食事処 / 宴会)～

◆ 改善ポイント: **接客時間を増やす、標準化、IT化**

⇒ **宴会後方業務の標準化が進展し、接客時間(客室案内・宴会サービス)が増加!**

項目	変更内容	効果
宴会後方業務	①会場設営、②お膳準備、③宴会場への料理運搬 ⇒ 宴会係から他部署(管理部)に移行	宴会係が客室案内に専念できる体制が確立 宴会後方業務の標準化も進展
小物類の管理	ルールに基づかない小物類の保管 ⇒ 保管場所や保管方法の改善(5S・3定)	宴会場ごとに分散していた小物類を集約化 ⇒ スムーズで迅速なセッティング作業が実現
POSシステム	電話による料理発注指示 ⇒ ハンディ端末で厨房・デシャップに料理発注指示	宴会サービスに専念できる体制が確立
	手書きの飲料伝票による精算 ⇒ ハンディ端末による飲料の発注・精算	計算ミスの削減、精算事務の削減 ⇒ クレームの削減、労働時間の短縮

# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場作業の改善(接客運営・食事処 / 宴会)～



器の並べ方を示したマニュアル



透明の食器コンテナで  
中身の確認が出来る



普段は施設保守に従事する  
管理部がお膳準備を行う

# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場作業の改善(調理運営)～

◆ 改善ポイント: **マルチスキル化、作業の整流化、まとめてやらない、IT化**

⇒ **マルチスキルにより調理場の労働時間が短縮、作業の整流化により外注費が削減!**

項目	変更内容	効果
盛付け作業	調理部スタッフが専属で従事 ⇒ シフトを見直し、調理場以外のスタッフも従事	盛付け作業をマルチスキル化 ⇒ 調理場の労働時間が短縮
下膳・食器洗浄	一度にまとめて下膳、食器は外注業者が洗浄 ⇒ こまめに下膳、そのままスタッフが洗浄( <b>整流化</b> )	食器洗浄業務の内製化が実現 ⇒ 外注費の削減・収益向上
厨房モニター	料理指示書を紙で出力、変更はそのつど電話連絡 ⇒ 料理指示内容を厨房画面でリアルタイム表示	料理数の変更などをリアルタイムで共有 ⇒ 連絡業務の円滑化、食材ロスの低減

# 生産性向上と働き方改革の実践 ～現場作業の改善(調理運営)～



調理部以外のスタッフも盛付け作業に従事

18/06/16 土	合計①	合計②	備考	日報	履歴	日報印刷	週報印刷
会②	76	-2		個止①	9	ランチ①	
会③	151	+1		個止②	32	本館	6
会④	15			個止宴	6	小計	6
蔵①	19			遊膳①	38		
蔵②	22			小計	85		
蔵③	8						
蔵④	17						
その他	0	-2					
小計	308	-3					
合計	308	-3		合計	85	合計	6

18/06/18 月	合計①
部屋 林 宏	180 個止
部屋 大原	281 個止
遊膳 ①春名	156 遊膳①
遊膳 ①春名	156 遊膳①
遊膳 北川	153 遊膳①
詩仙 J A 福	356 宴会①
歌仙 村雲	952 宴会②
遊膳 富川	958 宴会②

料理数の変更状況や顧客情報を  
厨房画面でリアルタイム表示

# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場作業の改善(客室運営)～

### ◆ 改善ポイント: **標準化、準備をしない**

⇒ **準備を無くすことで、長期間労働が解消し、急な変更にも対応可能となる!**

項目	変更内容	効果
リネン類のセッティング	リネン・アメニティ類を客数セット ⇒ 定数セットに変更	セッティング作業の効率化 急な人数変更等にも対応可能
	* 浴衣・羽織を男女別から男女共通に変更	
	バスタオル・フェイスタオル、歯ブラシ・くし・髭剃りなど ⇒ 全て大浴場に一括備え付け	
	* フェイスタオルをレンタルに変更	
浴衣 ⇒ 各階フロアーに備え付け(サイズ別)		
布団敷き時のグラス洗浄	各階パントリーでの個別洗浄	洗浄作業の効率化 労働時間の短縮
	⇒ 厨房内の食器洗浄機に集約	



# 生産性向上と働き方改革の実践

## ～現場作業の改善(客室運営)～



大浴場のバスタオル設置コーナー



各階の浴衣設置コーナー

# 成果、改善に必要な要素

## <成 果>



念願の週休二日制の導入(年間休日 105日/給与もアップ)



売上高経常利益率 10%達成  
(自己資金で「大浴場・天上のSPA」を新装)

## <改善に必要な要素>

- 経営者のブレないビジョンとリーダーシップ力
- 社員の熱い思いと行動力⇒**とにかくやってみる!**
- 慣習や理論に頼らず、現場観察を重視する