ほほえみの宿　滝の湯

地 域　東北　　所在地　山形県天童市鎌田本町 1-1-30

客室数　89 室　　URL　https://www.takinoyu.com/

改善のテーマ　人時生産性向上に向けた諸活動の推進

改善の背景

人時生産性及び人時売上高の基準の目標を設定し、1 か月間の日別の状態をチェックした。その結果、基準の目標を下回る日が多くあることがわかった。そこで、売上高が低い日を対象に人員配置を適正化することで労働投入時間を削減し、生産性向上が図れるのではないかと考えた。

1　改善前

人時生産性の日々のバラツキを考慮することなく、サービスの外注を行っていた。また、人手が足りない部署への応援体制が整っていなかった。サービスの外注は経費が高くかかり、加えてその指導にあたるために本来サービスで活躍すべきスタッフが時間をとられていた。結果、サービスの品質面や社員の待遇面にも影響し人が定着せず、さらにサービスの外注が多くなるという悪循環に陥っていた。

2　改善後（取り組み内容）

①適正人員化の取り組み

- ●現場の意見に基づき会食処別の適正人員配置基準を明確化した（資料①参照）。
- ●適正人員配置基準と入り込み客数から必要人員を算定し、勤務シフトを編成した。
- ●人員配置にムリ・ムダ・ムラがないかをチェックする仕組みを作成し、人員配置の妥当性を日々確認した（資料②参照）。

②マルチタスク化の取り組み

- ●各部署で業務の棚卸しを行い、いつ、どの部署で、何をしているかを表にした（資料③参照）。またその業務を元にスキルマップを作成し、誰が何を出来るのかを見える化した（資料④参照）。
- ●各部署でそれぞれ作成していたシフト表を使用して相談しながら決定することによりマルチタスク化への一歩を踏み出すことができた。

人時生産性の算出式

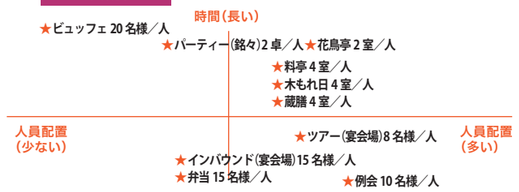
（人時生産性とは、時間当たりの付加価値額）

$$\text{人時生産性} = \frac{\text{売上} - \text{コスト}}{\text{総労働時間}}$$

③サービスの外注費の抑制

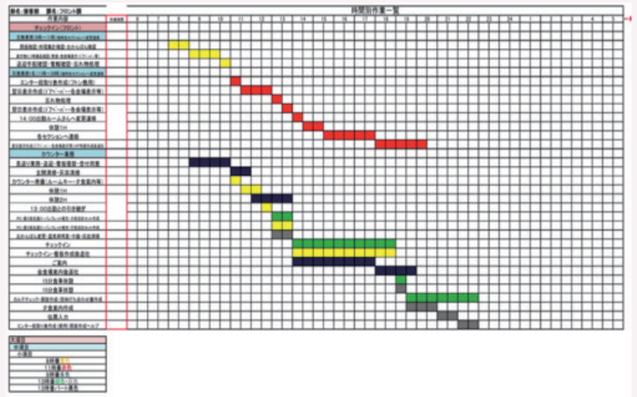
- ●適正人員配置のコントロールとマルチタスク化によって、サービスの外注費の抑制を図った。
- ●ヘルプ要請の共通フォーマットを作成し、人手が足りない部署への応援体制を整えた（資料⑤）。

人員配置　適正人員配置基準の明確化（資料①）

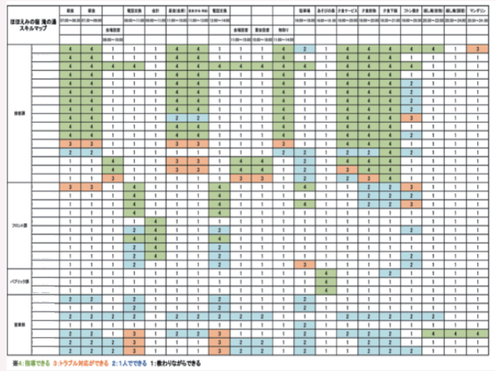


人員配置チェック表（資料②）

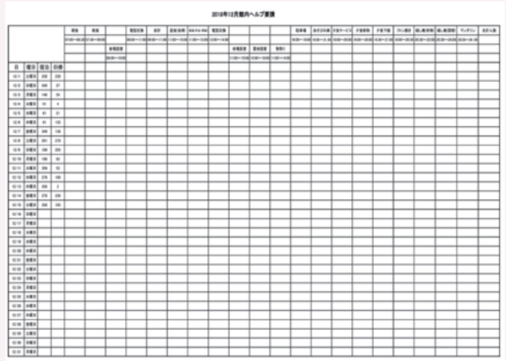
業務の棚卸分析（資料③）



スキルマップ作成（資料④）



ヘルプ要請の共通フォーマット作成（資料⑤）



3　改善のPOINT

人時生産性を考慮した適正人員配置を目指すとともに、マルチタスク化によって少人数運営を可能にした。

4　改善の効果

人員最適化によって、外部に委託していた業務の一部を従業員でこなせるようにした。その結果、月当たり換算で 120 時間分のサービスの外注が削減できた。また業務の内製化で熟練した従業員による接客業務が増加したため、品質の向上が見られた。