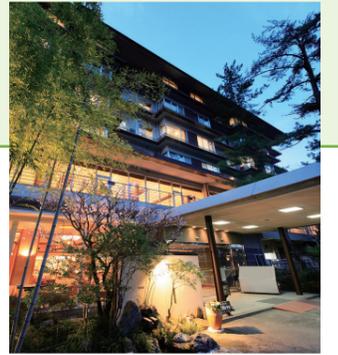


山梨県 下部温泉郷 下部ホテル

地域 関東 所在地 山梨県南巨摩郡身延町上之平 1900

客室数 92室 URL <https://www.shimobe.co.jp/>



改善のテーマ

マルチタスクによる中抜け勤務の解消

改善の背景

求人募集をかけても人が集まらず、人手不足に陥り始めていた。また、始業から終業までの拘束時間が長く、ES(従業員満足度)の低下、若手社員の定着率の低下を引き起こしていた。

1 改善前

接客スタッフを中心に中抜け勤務が多かった。
 (例)接客シフト：朝食勤務後6時間休憩をはさみ、夕食勤務となっていた。始業から終業までの拘束時間が長く、休み時間が変則的なため、ゆっくりと休めない、家族と生活リズムが合わない等の状態が発生し、不満につながっていた。

改善前のシフトイメージ

接客

担当	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
接客	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	
	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	
	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	
	朝食対応								夕食準備		夕食対応			下膳	

フロント・予約・総務・内務(多忙日のみ支援)

担当	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
フロント	朝食対応		フロント						フロント						
予約	朝食対応		予約					予約							
総務	朝食対応		総務					総務							
内務	朝食対応		布団上げ					宴会場準備			布団敷き				

2 改善後(取り組み内容)

- 接客・フロント・内務等の部署を「サービス部」というひとつの組織に統合。マルチタスクの考え方により、フロント・内務等が食事提供業務も行い、接客係が喫茶・売店業務も行う等、各人が複数の業務を行うことにより、柔軟なシフトを組むことができる仕組みとした。
- 繁忙にかかわらず、サービス部以外の総務・予約等の部署も食事提供業務を行うシフトに入ることにした。以上により、原則として中抜け勤務を廃止し、早番、中番、遅番のシフト制で対応する仕組みを構築した。

改善後のシフトイメージ

早番

早番	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
サービス	朝食対応	見送り	風呂清掃					ロビー(喫茶/売店)		
	朝食対応		客室清掃				客室清掃	館内清掃		
	朝食対応		食器洗浄				食器洗浄			
	朝食対応		従業員食堂				従業員食堂			
総務	朝食対応						総務			
予約	朝食対応						予約			

中番

中番	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
サービス	昼食準備		昼食対応			片付け&夕食準備			夕食対応		
総務	総務		昼食対応				総務				
予約		予約					予約			夕食対応	

遅番

遅番	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
サービス		ロビー		ロビー(喫茶/売店)				夕食対応		下膳	
		中華レストラン		ロビー(喫茶/売店)				夕食対応		下膳	
				ロビー(喫茶/売店)				夕食対応		下膳	
								売店:18:00~19:30はクロス		売店	夕食対応

3 改善のPOINT

- 最も人手の必要な食事提供業務を社員全員でカバーする。
- 全社的に早番・中番・遅番のシフトによる勤務を作成。
 (早番)7時~17時(休憩含む)/
 (中番)10時~20時(休憩含む)/(遅番)12時~22時(休憩含む)
- 社員の意識改革(これからの旅館業は、縦割りではなく、多様な業務を行うことが当たり前という意識を持つ)。
- マルチタスク化を進め中抜け勤務を解消するために、時間帯ごとの業務量の平準化を進める(朝食がバイキング中心である、昼間の時間帯にも客室清掃等一定の仕事が館内にある等)。
- ジョブローテーションなど、社員が複数の仕事を覚える仕組みを考える(下部ホテルでは、すべての新卒社員が入社時サービス部門に一定期間配属されるというルールがあり、接客係以外が食事提供業務を行うことに抵抗が少なかった)。

4 改善の効果

- マルチタスクにより、繁忙期でも増員することなく対応できるようになるとともに、人件費を上げることなく中抜け勤務の削減に取り組めた。
- 中抜け勤務は、閑散日は0名、繁忙日でも2名程度まで減少し、ES(従業員満足度)改善に寄与した。
- 人件費は7月~11月までの5か月で前年比300万円減、人件費率が1.4%低下した。
- 休日を年間で10日程度増やすことができた。
- 新規スタッフの採用活動にも役立っている。