

ホテル名	湯田中温泉の宿 あぶらや燈千							
ホテル概要	地域	北陸信越	業態	温泉旅館	客室数	35 室	参加形態	モデル施設
	所在地	長野県下高井郡山ノ内町大字佐野2586の5			URL	http://www.aburaya-tousen.co.jp/		

テーマ	フロント係および仲居係の間のマルチスキル（多能工化）の推進
カテゴリー	シフト改善、人材育成・定着化
部門	フロント、接客

改善の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・2年前にフロント係と仲居係の間のマルチスキル化(多能工化)を導入した。新入社員については一定の進展があるが、既存社員については進んでいない。 ・新入社員についてもマルチスキル化の速度は十分ではない。 ・シフト編成をフロントリーダー1名だけが取り行っており、同リーダーへの負担が集中し、シフトの作成が遅れる場合がある。 ・昨今の仕事不足に対応するために、マルチスキル化によるシフト編成の柔軟化、必要在籍人数の圧縮を図ることが望まれる。
改善の内容	<p>(改善前)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教育計画の実態 <ul style="list-style-type: none"> ・教育計画が十分に立てられておらず、マルチスキル化を効率的に進める方法がわかりづらい。 ・また、取得を要する単位業務とその難易度、習得すべき時期の洗い出しが不足しており、何をどう習得していくべきか具体的な内容があいまいである。 2. 進捗管理の実態 <ul style="list-style-type: none"> ・マルチスキル化の進捗管理が適切に行われておらず、現状でどの程度のマルチスキル化が進んでいるかわかりづらい。 3. 教育方法の実態 <ul style="list-style-type: none"> ・外国人客の増加などにより本来は教育を進められる閑散期の集客が増加しており、閑散期といえどもOJTのためのシフト編成が難しくなっている。 4. 問題の要因 <ul style="list-style-type: none"> ・社員各人の習得状況を把握出来る業務レベル表や職能要件書がないので、習得状況を表現し確認する手段がない。 ・教えることについて具体的な目安と時間軸が不明確なためOJTを進める意識付けが弱い。 ・新入社員に対する教育係は決められてはいるが、外国人客の増加などから研修のためのOJTのシフトは後回しになっている。 <p>(改善後)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 業務レベル表の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・まず、フロント係と仲居係の単位業務を洗い出し、それぞれの難易度を設定し、さらに在籍する各社員が各単位業務についていかなる習熟度にあるのかを示した「業務レベル表」を作成した。 ・抽出した業務項目の内容（仲居係について） <ul style="list-style-type: none"> 午前の部；①朝食準備（個室）、②朝食対応（個室）、③朝食対応（個室、高額食）、④朝食対応（個室、健康食）、⑤朝食準備（バイキング）、⑥朝食片付け（個室）、⑦朝食片付け（バイキング） 午後の部；⑧ご案内（通常）、⑨ご案内（高額プラン）、⑩夕食準備、⑪夕食担当（通常）、⑫夕食担当（高額食）、⑬夕食担当（健康食）、⑭食事処片付け、⑮担当部屋セット、⑯朝食準備セット取り、⑰朝食食事処部屋組み、⑱朝食セット ・抽出した業務項目の内容（フロント係について） <ul style="list-style-type: none"> 午前の部；①カウンター明細、②チェックアウト清算、③団体清算、④ルームインジケーター処理・売上明細作成、⑤送迎 午後の部；⑥玄関前車移動、⑦チェックイン、⑧顧客情報入力、⑨料金入力・確認・パウチャー処理、⑩料金確認、⑪予定表作成、⑫外線対応、⑬団体添乗員打合せ、⑭健康プラン打合せ ・以上、フロント係・仲居係合わせて32業務それぞれにA（難しい）、B（普通）、C（易しい）の各難易度を付けた。 ・業務レベルの目安として各単位業務に以下の難易度を設定した。 <ul style="list-style-type: none"> 4点 人を指導出来る 3点 応用・トラブルに対応出来る 2点 基本的なことは一人で出来る 1点 指導を受けながら出来る 0点 出来ない、やっていない 2. 推進体制 <ul style="list-style-type: none"> ・全体の統括はフロントリーダーおよび仲居頭の2名で行うこととした。 ・新入社員に対する教育は3年目社員2名を教育係に指名した。 ・新入社員は入社後3ヶ月ごとにフロント係／仲居係を交互に経験させることとした。 ・当面は毎月末に業務レベル表の個人総合点の成長状況を検証することとした。
改善のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・まず、マルチスキルの能力要件について要点を絞って書き出す。 ・それぞれの簡易度を設定したうえで、星取表にまとめ、従業員各人の現有能力を評価した一覧表にする。 ・その従業員を誰がどう指導するか育成計画を立てる。 ・実際に教育の時間を作り、指導し、その結果を報告させる。

改善の効果

1. 定量的効果

(1) 能力評価点の向上

- ・マルチスキル対象者 11 名について前述した業務レベル表により能力を評点化したところ、以下のとおり 11 名の平均点の向上が実現されている。

	仲居系の業務	フロント系の業務
H28/7 末時点	47.3 点	30.2 点
H28/8 末時点	49.1 点	33.5 点
H29/9 末時点	53.8 点	36.5 点

- ・うち、重点育成対象である新入社員と 2 年目社員合わせて 7 名の平均点の推移は以下のとおりである。

	仲居系の業務	フロント系の業務
H28/7 末時点	37.4 点	24.3 点
H28/8 末時点	40.3 点	29.4 点
H29/9 末時点	45.9 点	32.3 点

(2) 労働時間の短縮

- ・新入社員と 2 年目社員の計 7 名がフロント・客室系の両方のシフトに入ることが出来るようになったことから、以下の通り派遣社員の利用節減が期待される。

①現状のフロント・客室系の派遣社員労働時間数；H28/4～9 月平均 385h

②改善後のフロント・客室系の派遣社員労働時間数；月 300h（見込み）

∴改善労働時間数＝②-①＝月▲85h×12 ヶ月＝年間▲1,020h

2. 定性的効果

- ・幅広い仕事を一人で行うことによるやる気と責任感の向上が図られつつある。
- ・両部門のシフトに入れるので、シフト編成がやりやすくなっている。