

CASE

1

湯田中温泉の宿 あぶらや燈千

地域 北陸信越 所在地 長野県下高井郡山ノ内町大字佐野2586の5
業態 温泉旅館 客室数 35室 URL www.aburaya-tousen.co.jp/



改善のテーマ

フロント係および仲居係のシフト編成の改善

改善の背景

2年前にフロント係と仲居係の間の1人3役化を導入した。これに伴いシフトについてもフロントと仲居の両方を掛け持ちさせることとなった。しかし、シフト編成が複雑になったことから、シフト完成日が勤務日の1~3日前と間際になっている。また、シフト編成者および従業員の両方にとって1人3役化のシフトの負担感が生じており、解決を要する状態である。1人3役化を導入したことは前進であるが、これを定着させるための具体的なシフト編成の合理化や改善には至っていないことが背景である。

改善の内容

改善前



1. シフト編成担当者の実態

●フロント係、仲居係双方の能力を詳細に把握しているのはフロントリーダーであり、シフト編成はフロントリーダーだけが担当している。このため1人3役の編成はフロントリーダーの個人的なノウハウに依存することにとどまっている。●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。

2. シフト編成時期の実態

●シフト編成を行うのは勤務日の1~3日前で直前である。このため結果として公休未取得が生じる一因となっている。また、1人3役化推進のためのOJTも実施しづらくなっている。

3. シフト必要人数の実態

●シフトに入れる人数基準、標準シフトが不明確である。

改善後



1. シフト時間のパターン化

以下に示すシフト時間のパターン化を行い、シフト編成の合理化を図った。

(2)フロント係のシフト基準

・午前 満室 C2名・B4名・計6名、70名未満 C2・B2~3名・計4~5名
・午後 満室 C2名・B4名・計6名、70名未満 C2・B2~3名・計4~5名

3. シフト編成の時期と担当者の見直し

・以下のとおりシフトを作る時期の早期化を図った。
①公休については予め1ヶ月分の希望日を聴取し、重要性を勘案して一人当たり4日間程度を月初に割り当てる。
②1週間前にホテルシステムの予定情報を抽出し、その時点でシフトの概要を作る。
③3日前に予定情報を抽出し直し、シフトを調整する。
④当日2食付予約が入った場合にはその日にシフトの変更を行う。
・シフト編成者については、これまでフロントリーダーだけの体制を改め、8月からは仲居リーダーと予約係リーダーの2名が協力してシフト編成を行うように変更した。

4. 能力開発の併進

・フロント係および仲居係の間の相互業務習得を進め、誰でもいかなるシフトでも入れるように取り組んでいる。

改善POINT

・1人3役化のための能力開発を先行実施する必要がある。
・シフトの類型化、パターン化を作り、ある程度機械的にあてはめることが出来るようにする。・一人の管理者にやらせるのではなく、数人でシフト作成を担当出来るようにする。

(1)フロントのシフトのパターン

・C 7:15~10:15(会計)、13:45~19:15(チェックイン入力、30分休憩あり)
・B1 8:30~11:30、15:30~21:00(入込表作成、30分休憩あり)
・B2 8:30~11:30、15:30~フロント、18:00~仲居
・A 8:00~11:00、14:30~20:00、派遣社員用

(2)仲居のシフトのパターン

・全員一律で7:00~9:00 仲抜け後に15:00~21:30(30分休憩あり)
・午後に14:30早出の場合は0.5時間の残業代支給

2. 標準シフトの確定

その日に入れるシフト人数を改めて検証し、以下のとおり確定した。従来よりもやや少ない人数で確定出来た。

(1)仲居係のシフト基準

・夕食 宴会は客15名で係1名/個室は3~4室で係1名
・朝食 バイキング;客~60名係3~4名、~70名4名、70名~5名/個室;客~60名係2~3名、~70名34名、70名~4名

改善の効果

(定量効果)

②公休取得の推進による定量(労働時間短縮)効果

・現状のフロント・客室係11名の公休日数=月6日×11名=66日×12ヶ月=年792日
・今後のフロント・客室係11名の公休日数=月7日×11名=77日×12ヶ月=年924日
∴労働時間短縮効果=(改善後公休総数924日-現状公休総数792日)×1日労働9時間=年間1,188時間

③作業時間の改善効果

・現状のフロント・客室係11名の総労働時間=月250時間(推計)×11名=2,750時間×12ヶ月=33,000時間
・改善により少なくとも3%の時間短縮が見込まれることから、今後のフロント・客室係11名の総労働時間=月250時間×0.97×11名=2,668時間×12ヶ月=32,016時間
∴改善時間数=32,016時間-33,000時間=年間▲984時間
∴改善時間合計=①+②=▲2,172時間

①シフト編成作業の合理化によるシフト編成時期の早期化 ②これによる公休取得の推進 ③シフトに入れる人数基準の確定による作業時間の改善 ④シフト編成者の複数名化による業務負担の分散