

CASE

1

# 京の宿 綿善旅館

地域 関西 所在地 京都府京都市中京区柳馬場通六角下ル  
 業態 観光旅館 客室数 27室 URL www.watazen.com/



## 改善のテーマ

# スキルマップで臨時の応援態勢構築

### 改善の背景

当旅館は、少ないスタッフで一般客と修学旅行生を受け入れている。修学旅行生は、到着時間・出発時間等と一緒にいるため、ある時間帯に一つの業務が集中することがある。しかし、他の業務の応援ができる社員、パートタイマーは限られていて、特定の人に負荷がかかっていた。応援レベルであっても、その業務に関する多少の経験が必要である。

### 改善の内容



改善前

他部署の業務の応援が必要となった際、誰がどの業務の応援をできるのかが把握できていなかった。また、新入社員、パートタイマーなどに業務を教える際にも、内容が教える人により異なっていたり、言った言っていないなどのトラブルもあった。



改善後

まず、社員一人ひとりの各業務についてのスキルマップを作成した。フロント業務、客室業務、営繕業務、洗い場業務とそれぞれに覚えてほしい業務内容を細分化し項目化した。そして、項目ごとに、下記のレベル1からレベル4まで4段階で評価した。

- レベル1 一人でできないが、理解している。
- レベル2 手順書を見て、一人で実施できる。
- レベル3 作業を理解し、一人で実施できる。
- レベル4 作業を熟知し、指導できる。

達成した項目と評価を塗りつぶすことで、その人がどの業務をどのレベルでできるのか、あるいは、何ができないのかが一目でわかる表にした。応援が必要となった際、誰がどの業務をどのレベルでできるのかが一目瞭然であり、他部署からの応援依頼がしやすい。また、今後自分が何を覚えなければならないのかがわかり、スキルアップの動機づけにもつながる。

### 改善 POINT

- ・スキルマップは、従業員全員が使用するエレベータに備置し、見える化した。
- ・社員教育もスキルマップと連動させている。

## 改善の効果

### ●客室・フロントスタッフの労働時間

平成 27 年 11 月 2,581 時間 / 12 月 2,393 時間 計 4,974 時間  
 平成 28 年 11 月 2,672 時間 / 12 月 2,319 時間 計 4,991 時間  
 売上は、前年比、約 150 万円の増であった。さらに、事情によりキーマンである仲居頭がこの時期（11 月は年間一番の繁忙期である）不在であったにもかかわらず、新入社員、他部署にてカバーが可能であったため、労働時間の増加は 17 時間にとどまった。  
 今まで、社員の退職などによる新入社員との入れ替え時期には大きく

労働時間や人件費が増える傾向があったが、昨年対比率から見ると労働時間の増加を抑えることに成功している。  
 スキルマップの作成とそれに基づく能力開発による他部署でのカバーがなければ、客室業務担当者の大幅な残業の増加につながっていたと思われる。  
 また、今までは、事務系の大卒者を採用することはしてこなかったが、今後、臨時的現場業務の応援を採用の条件として、総合職の社員の採用を行いたいと考えており、人員の質・量の充実が見込まれる。

昨年対比率から見ると労働時間を抑えることに成功している