

|       |              |                        |    |       |     |                                |      |       |
|-------|--------------|------------------------|----|-------|-----|--------------------------------|------|-------|
| ホテル名  | ホテルグランメール山海荘 |                        |    |       |     |                                |      |       |
| ホテル概要 | 地域           | 東北                     | 業態 | 温泉ホテル | 客室数 | 80 室                           | 参加形態 | モデル施設 |
|       | 所在地          | 青森県西津軽郡鰺ヶ沢町大字舞戸町字鳴戸1番地 |    |       | URL | http://www.hotel-grandmer.com/ |      |       |

|       |  |
|-------|--|
| テーマ   | 全社的な改善施策の推進と人時生産性の向上                     |
| カテゴリー | その他                                      |
| 部門    | 調理・配膳・食器洗浄、フロント・予約・営業、接客・サービス、施設・清掃・布団敷き |

|         |  |
|---------|--|
| 改善の背景   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営課題を全社で抽出し、改善に取り組む仕組みが構築されていなかった。</li> <li>・「5段階進捗管理方式」による経営改善のためのアクションプランを幅広く全社的に展開し実行することにより、生産性の向上（分母／分子）を図ることとした。</li> </ul>  |
| 改善の内容   | <p>(改善前)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性向上委員会など、業務改善を討議する場は存在していたが、意見の出方も不十分であり、また具体的な改善施策に繋がっていくことは稀であった。</li> </ul> <p>(改善後)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の方針／目標に沿った各部署の課題をアクションプラン化し、それを各部署の社員が実行した。</li> <li>・アクションプランはそれぞれ、実行する人々の判断で進捗評価基準を5段階（1～5）で決め、進捗評価も実行する人々が行った。進捗評価および簡単な報告を毎月（9月～11月）行った。12月以降も継続予定。</li> <li>・改善課題およびアクションプラン数は次のようなものである。<br/>9つの課題、合計149のアクションプランである。（水軍の宿はHGMの別館）<br/>HGM:①経営管理の高度化(13)、②フロント業務の高度化(15)、③予約業務の高度化(17)、④営業力の強化(4)、⑤売店業務の高度化(24)、⑥宴会客室業務の高度化(17)、⑦フードセクション業務の高度化(5)、⑧清掃業務の高度化(10)<br/>水軍の宿:①経営管理の高度化(1)、②フロント業務の高度化(6)、③予約業務の高度化(1)、④営業力の強化(2)、⑤売店業務の高度化(10)、⑥宴会客室業務の高度化(9)、⑦フードセクション業務の高度化(5)、⑧清掃業務の高度化(8)、⑨施設の維持と充実(2)</li> <li>・これらのアクションプランは分母の改善(効率化／合理化)および分子の改善(売上高の増大／営業力強化)の両方である。進捗状況は表を作成（【HGM】および【水軍の宿】行動計画の進捗状況および成果）。表を色付けることで色による見える化を行った。</li> </ul> |
| 改善のポイント | <ul style="list-style-type: none"> <li>・次のような理由により、社員は積極的に改善活動に取り組んだ。 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶会社の方針／目標に基づくものの、アクションプラン／進捗評価基準／進捗評価／報告はそれぞれの担当者に行ってもらうことで「やらされ感」が極めて少ない形で推進するため、担当者のモチベーションが高くなる。</li> <li>▶さらに、担当者にとっては自分の仕事の努力のプロセスおよび成果を上の人に「認知」してもらうことが出来るため、これもモチベーションを高める要因となる。</li> </ul> </li> <li>・数多くのアクションプランの一つ一つについて進捗評価基準を設定する作業は大変であるが、これも担当者に分担してもらうことで、それ程大きな負担とはならず済んでいる。</li> <li>・この仕組みは、上記のような形で実行担当者のモチベーションを高める工夫と、担当者の自主性を尊重するやり方（自己評価）で行っているため、多くのアクションプランを同時並行的に推進させることが出来るやり方である。</li> <li>・進捗評価基準は最高の「5」まで達したら、次により高い水準での新たな基準を設け、さらなる改善を目指していく。このため、企業には「もうこれで良い」はなく、常に上の水準を目指して進化し続けていくことが出来る。</li> </ul>   |
| 改善の効果   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●定量効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶累計人時生産性で期初の10%アップを目標とする。</li> <li>▶未だ3ヶ月間の結果に過ぎないので効果測定が不十分で確定的なことは言えないが、行動計画の進捗と共に人時生産性にも改善傾向が見られる。</li> </ul> </li> <li>●定性効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶各部署の主要な社員にアクションプランの実行に参画してもらったことで、ほぼ総てのメンバーに改善意識が高まった。</li> <li>▶この活動を会社の方針に沿って継続していけば、会社に改善活動が定着していく可能性が高い。</li> </ul> </li> <li>●副次効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶アクションプランの定期的な進捗管理により、社内のコミュニケーションが向上し、社員の改善活動を「認知」することで、モチベーションが上がってきたと言える。</li> </ul> </li> </ul>  |