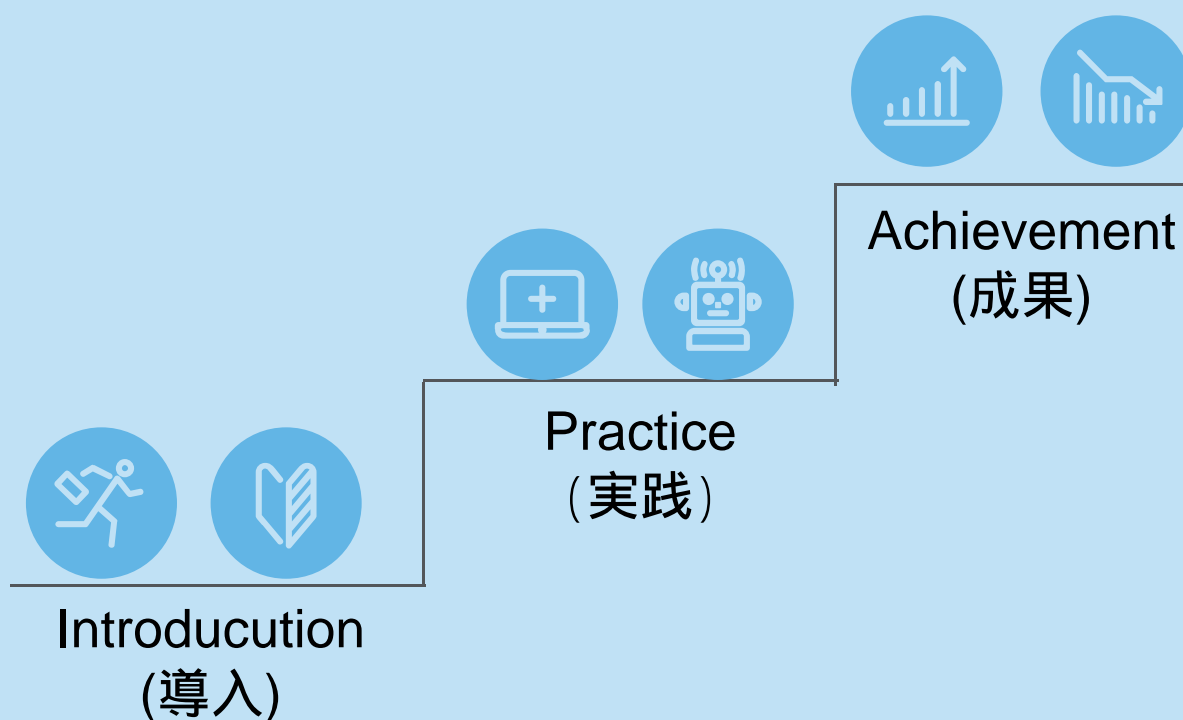


静岡県生産性向上手順書 2018



生産性向上手順及び実践方針【宿泊業編】



富国有徳の美しい“ふじのくに”



静岡県

Shizuoka Prefecture

Index

1. はじめに	
本書の目的・宿泊業の生産性・本書の活用方法	P.1-2
2. 生産性とは何か	
生産性とは	P.3
労働生産性と業界基準	P.4
3. 生産性向上手順	
労働生産性向上の2つの軸	P.5-6
業務効率化の手順	P.7-9
i. Step1 実態把握	
ii. Step2 課題整理・改善案検討	
iii. Step3 効果検証・展開検討	
計画への落とし込み	P.10
i. 業務改善計画 K P I とフォーマット	
ii. P D C A サイクルの考え方	
4. 生産性向上事例	P.12-33
ワークフロー図別の宿泊業課題対応方策一覧	
課題対応方策	

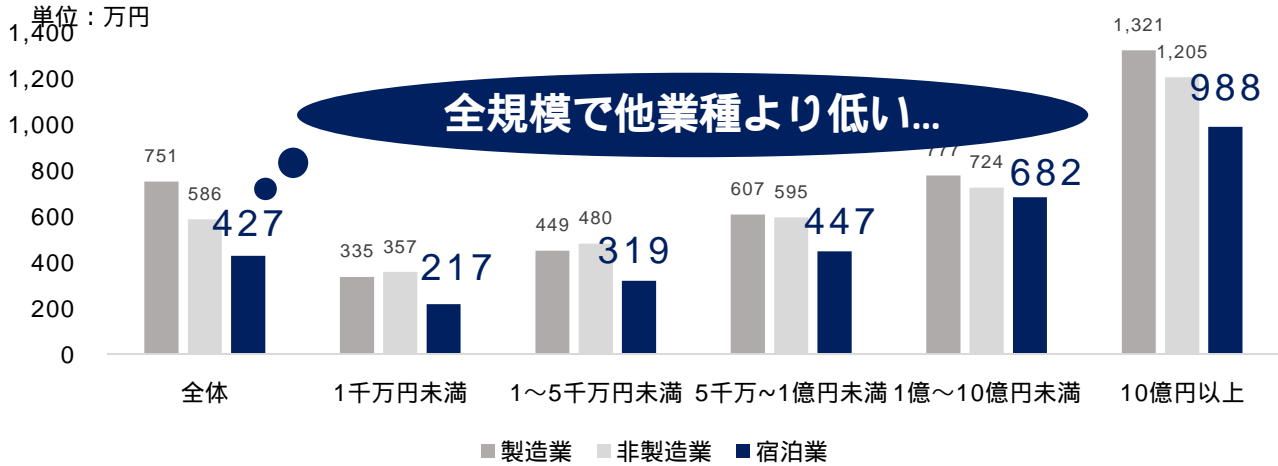
本書の目的

- ✓ 静岡県の有効求人倍率は、2019年1月時点で1.69倍と全国平均を23ヶ月連続で上回るなど、県内企業の人手不足感は強まっており、人員確保の困難さを訴える声は一段と増加しています。
- ✓ 一方、富士山をはじめとした観光名所を有する静岡県において、観光を支える宿泊業は非常に重要な業種であるにもかかわらず、他産業に比して生産性が低い状況にあります。 見開き次ページ図1参照
- ✓ 本手順書は、県内宿泊業の生産性向上に資する取組の手順を整理し、具体的な改善事例を掲載することで、静岡県内の宿泊業の更なる発展に寄与することを目指して作成しています。

宿泊業の生産性

宿泊業の生産性は、資本金額に関係なく製造業・非製造業平均に比べて低い傾向にある。

図1 資本金規模別労働生産性（宿泊業と他業種の比較）



出所：財務省「平成26年度法人企業統計年報」＊旅館・ホテルの分類がないため宿泊業で分析

注：労働生産性＝付加価値額（営業純益＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課）÷役員数＋従業員数

本書の活用方法

本書は宿泊業に特化し、各事業者の生産性向上ステージに応じて、生産性向上に関する理解を促し、最終的には各事業者にて生産性向上の取組を実践できるよう、3つのステップで章立てしています。

ステップ 生産性の概念・基準値の理解

生産性の意味や意義について理解するとともに、目標となる指標として宿泊業における基準値を把握します。本書では、生産性の意義・算出方法・事業規模別基準値を掲載します。

ステップ 生産性向上の手順の理解

生産性向上を具体的に実施するにあたっての方法論を理解します。本書では、宿泊業における生産性向上の考え方及び計画策定方法を掲載します。

ステップ 生産性向上の事例を知る

先行して生産性向上に取り組んだ事業者の取組内容や結果を理解し、自社で取り組む際のヒントにしてください。本書では、一般的な宿泊業の1日の流れを部門別に整理し、各シーンに応じた先行事例を掲載します。



生産性とは

- ✓ 生産性は、一言で言えば経営における“効率の良さ”を表します。例えば、まったく同じ製品を作る場合、10人で100個製造する会社の方が10人で50個しか製造できない会社より生産性が高いと言えます。
- ✓ この生産性は 生産要素（インプット）× 生産結果（アウトプット）の2軸で整理することができます。
 - 生産要素：生産結果を生み出すために投入した経営資源を指します。具体的には、労働（働く人の数や労働時間）や資本（設備や機材など）を指します。
 - 生産結果：生産活動の結果として生み出した、物的生産物（モノとしての成果）、付加価値（生み出した価値としての成果）を指します。
- ✓ 近年サービス業を中心に頻繁に話題に上る生産性は、“**労働という生産要素から見た生産性、つまり労働生産性**”です。
- ✓ 労働生産性は、「労働投入量1単位当たりの産出量・産出額」として表され、労働者1人当たり、あるいは労働1時間当たりでどれだけ成果を生み出したかを示すものです。**特に宿泊業などのサービス業は、多くの人員を必要とするケースが多く、労働者・労働時間**当たりの生産性を高めることが非常に重要です。
- ✓ また、宿泊業は接客、清掃や調理などの仕事も多く、製造業のようなモノとしての成果は見えづらい業態です。したがって**重要になる成果は、製造業と違いモノではなく“価値（付加価値）”**となります。
- ✓ そこで本手順書にて紹介する生産性は、**労働という生産要素から 付加価値を生み出すことを意味する労働生産性**を取り扱います。

表1 生産性分類表

	物的生産性 (モノの成果量)	付加価値生産性 (付加価値)
労働 (接客・清掃・調理などの人員の数や労働時間)	1人当労働生産性 生産量÷労働者数 1時間当労働生産性 生産量÷総労働時間	1人当労働生産性 付加価値額÷労働者数 1時間当労働生産性 付加価値額÷総労働時間
資本 (宿そのものや機材等)	生産量÷資本ストック量	付加価値額÷資本ストック量

労働生産性と業界基準

- ✓ 生産要素としての“労働”と生産結果としての“付加価値”に着目した場合、生産性は大きく2つの数値で表すことができます。
 - 指標 1人当たりの年間付加価値の生産性
 - 指標 1人当たりの1時間当たりの付加価値の生産性（人時生産性）
- ✓ 指標 1人当たりの年間付加価値の生産性は、**付加価値額**（営業利益 + 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課）÷ **従業員数**（役員数 + 従業員数）で計算可能です。本指標は、**付加価値を生み出すために必要な人員効率を表しています。**

表2 指標 一人当たりの年間付加価値の生産性

単位：万円	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
黒字	766	706	937	-	990	948
とんとん	496	689	429	565	745	822
赤字	473	470	433	460	651	569

- ✓ 指標 1人当たりの1時間当たりの付加価値の生産性（人時生産性）は、**付加価値額 ÷ 年間総労働時間**で計算可能です。本指標は、付加価値を生み出すのに必要な労働時間効率を表しており、**より厳密な業務効率改善指標**として注目されています。
- ✓ なお、生産性指標として注意したいのが付加価値の考え方です。行政的な視点での付加価値は、人件費や支払利息等、社会に生み出した価値を組み入れますが、**企業ではそれらを除いた数値、つまり売上総利益（粗利）を付加価値として認識することが多くなっています。**

表3 指標 1人当たりの1時間当たりの付加価値の生産性（人時生産性）

単位：円	旅館			ホテル		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
黒字	2,735	2,451	3,217	-	3,389	3,245
とんとん	1,866	2,392	1,470	1,934	2,564	2,814
赤字	1,764	1,677	1,483	1,590	2,231	1,950

出所：中小機構「平成29年中小旅館業の経営実態調査」

注：施設の規模については、小規模（20室未満）、中規模（20室以上100室未満）、大規模（100室以上）の3区分に分類して集計している。

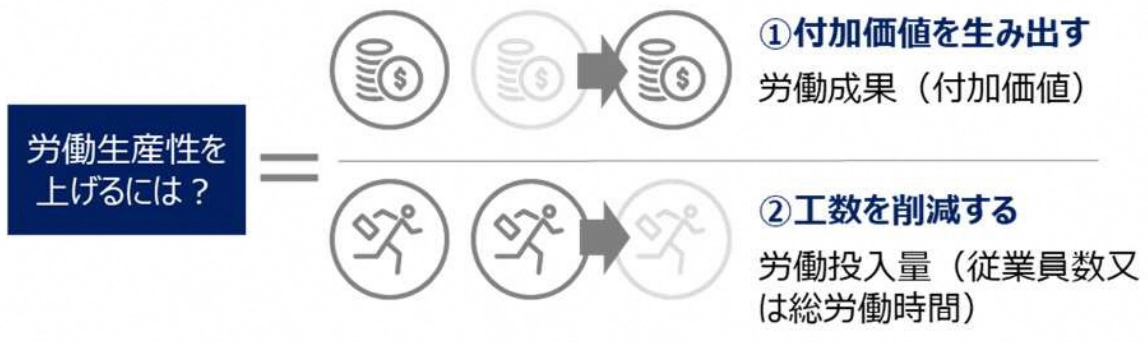
チェックポイント

- 宿泊業において重要な生産性指標は、**労働生産性**
- 業務効率化の指標としては、“**人時生産性**”をKPIに
- **施設規模別の基準値を基に自社の目標値を策定**

労働生産性向上の2つの軸

- ✓ 労働生産性を向上させるには、大きく2つのアプローチがあります。
 - アプローチ 価値を生み出す
 - アプローチ 工数を削減する

図2 労働生産性 = 成果（アウトプット） / 投入要素（インプット）



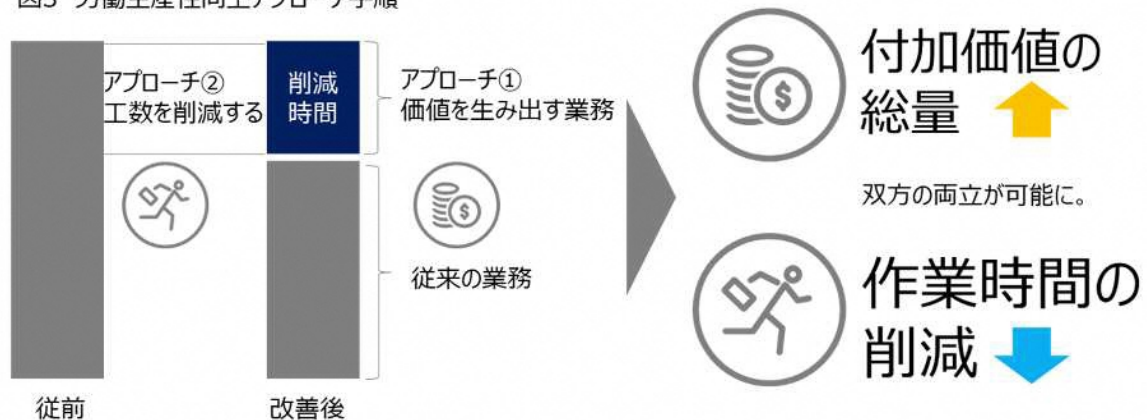
- ✓ アプローチ 「価値を生み出す」とは、従来なかった新たな価値を提供することです。宿泊業においては、以下のような取組の例が挙げられます。
 - お客様のチェックイン・アウト業務だけを実施していたフロント担当が観光予約コンシェルジュサービスを実施し、客単価を300円上げることができた。
 - 自社の茶室を活用した新しい茶室体験メニューを考案し販売した。
 - プラン登録しかしていなかった予約担当が、レベニューマネジメント^{注1}の実践で、宿泊料金を高めることができた。
 - 料理人がマグロの解体ショー等の演出を実施し、客単価を500円上げることができた。
- ✓ つまり、従来実施していた取組に加え、**新たにお客様の価値（追加で費用を支払うこと）**を生み出すことを意味します。
- ✓ アプローチ 「工数を削減する」とは、現在実施している作業について、作業方法やツールを見直すことにより、従来より少ない労働人数や作業時間で業務を実施可能とすることです。宿泊業においては、以下のような取組の例が挙げられます。
 - 従来紙面で管理し、関係各所に手書きで転記し紙面台帳（予約台帳、調理台帳や清掃指示書等）を作成していたが、クラウドサービスを導入し、転記の必要がなくなった。
 - 室内への立ち入りを好まない顧客が増加したため、従来毎日全室実施していた客室内清掃を、要望がない場合、3日周期に変更した。

注1 レベニューマネジメント：在庫の繰り越しができないビジネスにおいて、需要を予測して売上高（レベニュー）の最大化を目指した販売の管理方法。（例：同様の宿泊プランを通常月曜日1人1泊15,000円で販売するが、近隣でのライブ等のイベントにより需要がある程度見込まれる場合、同じ月曜日であっても1人1泊20,000円で販売するなど。）

労働生産性向上の2つの軸

- 従前は自社社員の隙間時間に実施していたプラン登録や宿泊料金管理業務をアウトソーシングした。
 - 朝食や夕食の提供スタイルを、個室提供から食事処でのビュッフェ式に変更することで接客人員数を削減できた。また、削減された人件費の一部を料理原価に還元することで、失われた個室価値を上回る顧客価値を得た。
- ✓ つまり、**従来実施していた取り組みを削減したり、工夫したりすることで、満足度を下げずに作業人員・時間を削減するアプローチ**です。
- ✓ アプローチ と の優先順位についてですが、一般的にはまず**アプローチ** を優先すべきです。付加価値を創出する取組は、**アプローチ** にて削減された工数を新たな労働インプットとして、**アプローチ** の取組へ投入することがあるべき労働生産性向上の手順です。
なお、本手順書ではアプローチ を取り扱います。
- ✓ 具体的には、以下のような順序で生産性向上を実現するようなイメージです。
- 従来の調理場では、在庫管理や調理日報作成に1日当たり、2時間程度の人員を割いていたが、ITを活用した調理管理システムの導入により作業が不要になった。
 - このため、余剰時間を活用し、夕食タイムのマグロの解体ショーを開始することで顧客満足度が向上し単価が上がった。
 - また、従来裏方であった調理人が接客というスキルを得たことにより、宿の人員レベルも向上した。

図3 労働生産性向上アプローチ手順



チェックポイント

- 生産性向上アプローチは、アウトプットを増やすかインプットを減らすかの2種
- インプットを減らす際は、顧客満足度の低下に留意する
- 削減結果を付加価値を生み出す業務に充てる形で取り組むべき

業務効率化の手順

- ✓ 業務効率化を進めるにあたっては、大きく3つのステップがあります。
 - Step1：実態調査
 - Step2：課題整理・改善案検討
 - Step3：効果検証・展開検討

図4 業務効率化の手順

	Step 1 実態調査	Step 2 課題整理・改善案検討	Step 3 効果検証・展開検討
目的	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部署へ業務フロー・業務量および問題点等をヒアリングし、課題を抽出・整理する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 課題に対し、顧客満足度(CS)を踏まえ、改善案を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善案の効果検証に基づき、改善案の取捨選択を検討する。
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務棚卸表・業務フロー図の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 課題・改善案の方向性の抽出・整理 ➢ 改善案の策定 ※業務効率化検討フレームに沿い既存業務に対する対応を策定 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 改善案の効果検証 ➢ 他部署展開のための勉強会の実施
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行業務の棚卸表 ■ 現行業務フロー図 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務改善案一覧 ■ 改善業務フロー図 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 改善案の成果報告書 ■ 横展開手法案

- ✓ Step1では、業務の実態を正確に把握し、効率化すべき業務の洗い出しを実施します。この際に必要となる作業として、業務棚卸表の作成、業務フロー図の作成が挙げられます。

➢ 業務棚卸表の作成

業務把握では、だれが・どこで・どのくらい・何を実施しているのかを把握する必要があります。これを可視化する表を業務棚卸表といいます。整理された業務ごとに、現状の課題を整理し、後段の改善の方向性にて改善方針を検討します。

図5 業務棚卸表を活用した課題整理イメージ

NO	業務	課題	改善の方向性

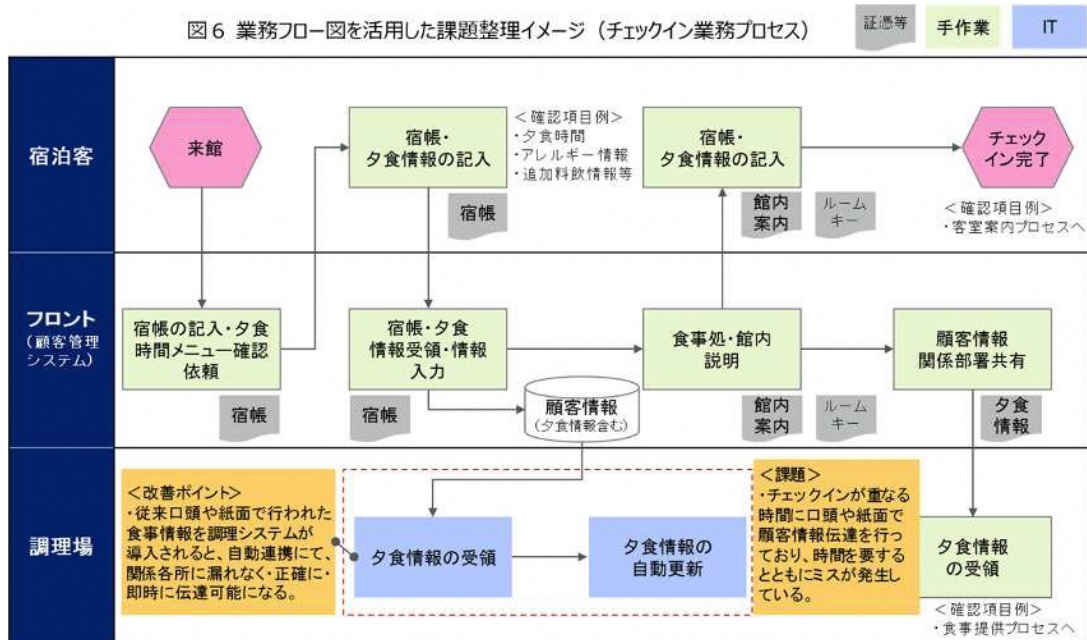
担当 (Who)	場所 (Where)	頻度 (When)	業務内容 (What, How)
✓ フロント	✓ フロント	✓ 毎日	✓ 荷物移動
✓ 調理版	✓ 調理場	✓ 週次	✓ 資料の保存、保管
✓ 清掃員	✓ バックヤード	✓ 月次	✓ 入力業務
✓ 内務	✓ メール	✓ 半期毎	✓ 印刷
✓ 客室係	✓ 文書	✓ 不定期	✓ 相談、問合せ対応
✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...

業務効率化の手順

➤ 業務フロー図の作成

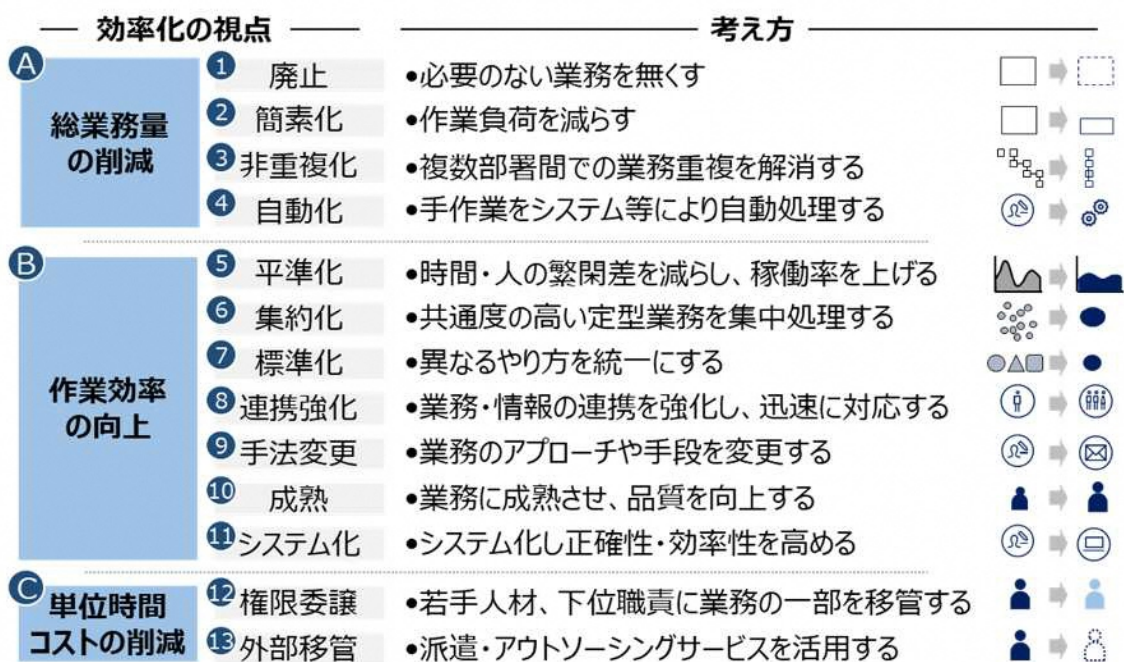
業務フロー図を活用した業務把握では、業務を一連の流れとして整理します。業務の全体の流れの改善やシステム導入を検討する際の整理手法として有効です。

図6 業務フロー図を活用した課題整理イメージ（チェックイン業務プロセス）



- ✓ Step 2 では、把握された業務実態・課題に応じた具体的な打ち手を検討する際に、効率化フレームを活用することで、より具体的な打ち手の検討が可能になります。洗い出した課題それぞれに対する対応を下記フレームに沿って整理しましょう。

図7 業務効率化の観点フレーム



業務効率化の手順

- ✓ Step 3 では、実際に改善行動を実施した取組について効果検証を行います。効果検証に際しては、以下3点に着目し評価します。
 - 作業時間・コストは削減されたか。
 - 顧客満足度にネガティブな変化はないか。
 - 従業員の定性的な感想は肯定的か。
- ✓ 上記3点で各取組を評価し、いずれかの項目でネガティブな評価となった場合は実施方法を見直す必要があります。これらの評価を行う際は、実際に日々の業務改善に取り組んでいる現場担当者も交えた議論を実施してください。
- ✓ また、うまくいった手法については他の部署でも活用できないかを合わせて議論し、成果を上げた取組については会社全体に広まるようにしましょう。

図8 効果検証及び他部署展開へのポイント



現場担当者を交えた効果検証の実施

実施した改善行動を経営層（係数管理者）・現場管理者・現場担当者の視点でそれぞれ評価します。



他部署横展開のための勉強の実施

改善成果や手法を周知し、他部署において適性のある改善対象業務の掘り起こしを行います。

チェックポイント

- **業務棚卸表や 業務フロー図を作成し、業務を可視化し改善ポイントを抽出**
- **業務効率化観点フレームに沿って、各々の業務の解決案を検討。**
- **現場担当者を巻き込み、 作業時間 × 顧客満足度 × 従業員感想により効果を検証**
- **成功した取り組みは、他部署へ展開**

計画への落とし込み

- ✓ 生産性向上については、社内で計画に落とし込みましょう。生産性向上に関する計画は、経営革新計画等、都道府県の承認を受けることで、様々な補助や助成を受けることができる可能性があります。
- ✓ 実施にあたっては、取組について下記要素を記載し、経営全体の数値計画に落とし込んだうえで、定期的にPDCAサイクルを回していく必要があります。
 - 取組の概要
 - 投資内容及び金額
 - 投資に対する期待効果
 - 想定されるリスク及び対策
 - 担当部門及び責任者
 - 実行計画
 - 評価基準及び頻度

PDCAサイクル
Plan(起案)、Do(実行)、Check(検証)、Act(改善)を表します。削減コスト・顧客満足度・従業員満足度の観点で評価をしましょう。

図9 計画作成イメージ

テーマ①：フロントと調理場の連携システム導入による業務効率化・コミュニケーションレベル向上

- 取組みの概要
現状、紙面又は電話で実施しているフロントから調理場への顧客情報伝達を自動連携システム導入により効率化・高速化を図るとともに、伝達遅れ・ミスを防ぐとともに顧客要望等のデータ蓄積を図る。
- 投資内容及び投資金額
・システム導入費 (100万円)
・システム導入指導費 (30万円)
・伝達用タブレット (3万円×20台=60万円)
・伝達用モニターS8型 (8万円)
- 投資に対する期待効果
・情報伝達目的の紙面作成時間削減 (現在：1時間/日、改善後：0分/日)
- 想定リスク及び対策
・停電やネットワーク回線エラーによる情報伝達の混乱
・紙面については作業はしないものの、前日にアウトプットしておき、緊急時関係各所にコピーを配布可能な体制で運用する (現状のシステムに依らない対応に緊急時のみ対応は比較的容易)。
- 担当部門及び責任者
旅館 太郎
- 実行計画

	実施時期												評価基準及び頻度	
	H31年年度													
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1		
① 導入コスト・効果算定	■													基準：業務工数削減時間 頻度：年1回 (前年度比較評価)
② 導入計画へ落とし込み	■													

各取組の一覧

	2年前 (年 月期)	1年前 (年 月期)	直近期末 (年 月期)	1年後 (年 月期)	2年後 (年 月期)	3年後 (年 月期)	4年後 (年 月期)	5年後 (年 月期)
①売上高								
②売上原価								
③売上総利益 (粗利益) (①-②)								
④販売費及び一般管理費								
⑤営業利益								
⑥営業外費用								
⑦経常利益 (⑤-⑥)								
⑧-ii 経常利益の伸び率								
⑧人件費								
⑨設備投資額								
⑩運転資金								
⑪-i 普通償却額								
⑪-ii 特別償却額								
⑪-iii 合計								
⑫付加価値額 (⑧+⑨+⑪)								
⑫-ii 付加価値額の伸び率								
⑬従業員数								
⑭一人当たりの付加価値額(⑫÷⑬)								
⑭-ii 一人当たりの付加価値額の伸び率								
⑮ 政府系金融機関借入								
⑯ 民間金融機関借入								
⑰ 自己資金								
⑱ その他								
合計								

コラム「県内宿泊事業者の声」

事業に参加した事業者の声から、宿泊業の生産性向上に関する3つの成功ポイントが分かりました。



“実現性” 小さな削減の積み重ねが大きな成果に

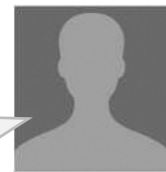


“1人5分の削減が非常に重要”

宿泊業は1つ1つの単純作業がお客様の非日常の演出に不可欠です。このため品質を落として時間短縮を図ることはできません。ゆえに、品質を下げずにできるほんの少しの工夫が重要です。わが社では、1人5分の作業時間削減は、年間300万円の削減につながるため、小さな改善を大切にしています。

“現場スタッフの巻き込みが鍵”

経営者が大上段から数値や理論だけで改善を進めても効果は見込めません。現場には現場の理論があるからです。トップ対現場の構図を作った時点で改革は失敗です。責任者と現場担当者が同じ目線で削減を議論可能な場（定期的な改善ミーティング）を設置し、いかに現場を巻き込むかが成否を分けます。



“効果性” 費用対効果を曖昧にしないこと



“効果をきちんと可視化すること”

作業の効率化は根気の必要な作業です。特に宿泊業は比較的年配の方や職人気質の従業員が多く、これまでのやり方を変えることに大きなストレスを感じやすい業種だと思います。そこで、現れた効果はしっかりと可視化し、現場に伝えることでモチベーションを維持する工夫が必要です。

“時間が減っても満足度が下がれば意味がない”

生産性向上とコスト削減はまったく別の概念だと考えています。従来のコスト削減は、例えばシャワーヘッドの水圧調整、稼働エレベーターの削減や接客人員の単純削減でした。しかし、それは宿泊者満足度とのトレードオフでもあったため、非日常体験をウリにする観光業ではなじまない部分もあったと思います。削減工数とともに、顧客満足度に関係しない作業を減らすことが本質です。



“継続性” 改善策を続けること



“継続のために改善の行動責任を現場にゆだねる”

生産性向上策を実施するうえで重要なのは継続です。改善の起案自体は比較的簡単にできてしましますが、宿泊業は部署が多く、また館内が複雑でどうしても管理の目が届きにくい業態です。そこで、一つ一つの改善責任を部署責任者単位に落としていき、経営者や支配人が不在がちでも続く形で運用すべきです。

“常に事例研究を行い新たな手法・技術にどん欲に”

近年、調理システムやAIによるレベニュー・発注管理など目覚ましい進化をとげており、常に新しい手法や技術にあふれています。こうした中、経営者には、情報をどん欲に仕入れ、選択し、自社に活かす姿勢が求められます。積極的に動く企業には、行政支援も含め多くの有益な情報が舞い込むため、常に使えるものはないかアンテナを高くし、自社の宿泊モデルを進化させ続けたいと思います。



課題対応方策一覧(改善アプローチタイトルを一部簡略表記)

	A 予約	B フロント	C 調理場	D 接客	E 清掃
受入準備	<p><問合せ対応> ・予約課の顧客対応時間短縮 (P.13)</p>	<p><チェックイン> ・チェックイン時間短縮 (P.16)</p>	<p><在庫管理・発注> ・発注点管理による在庫管理工数削減 (P.19)</p>	<p><オペレーション> ・客室系のオペレーションの見直しによる効率性改善 (P.28)</p>	<p><オペレーション> ・清掃業務効率化 (P.30-31)</p>
チェックイン	<p><台帳作成> ・予約台帳電子、予約・フロント・調理場の顧客情報共有体制のIT化による効率化 (P.14-15)</p>		<p><調理台帳作成> ・調理台帳作成時間の削減 (P.14-15)</p>	<p><客室案内> ・ご案内作業時間の短縮 (P.29)</p>	
夕食			<p><オペレーション> ・夕食の配膳及び提供の時間削減 (P.20-21)</p>	<p><夕食提供> ・夕食の配膳及び提供の時間短縮 (P.20-21)</p>	
館内散策		<p><館内サービス> ・フロント、売店・ナイトフロントの業務効率化 (P.17)</p>			
朝食		<p><チェックアウト> ・チェックアウト時の混雑の回避 (P.18)</p>	<p><準備> ・朝食準備時間の削減 (P.24)</p>		
チェックアウト			<p><オペレーション> ・ビュッフェ導入による工数削減 (P.22-23)</p>		
			<p><片付け> ・器出し作業の標準化と作業効率改善 (P.26-27) ・洗い場の業務改善 (P.25)</p>		<p><清掃> ・客室清掃・備品準備作業の標準化 (P.32-33)</p>

<注意事項>

本業務フローは、夕食・朝食共に自施設にて提供する宿泊施設における一般的な顧客導線に基づくモデルを記載したものであり、時期・地域・業態・提供サービス等により業務内容・順序に差異が生じる場合があります。
記載の業務については、事業者ヒアリングに基づき、「発生頻度が高く」かつ「大規模設備投資を伴わない改善手法を有する」業務に絞り記載しています。

A 「予約」分野

マニュアル IT化

顧客問い合わせ対応の標準化（マニュアル整備等）による予約課の顧客対応時間の削減

所在地： 岩手県花巻市 実施事業者： 結びの宿 愛隣館 事例出典： 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

顧客からの問い合わせに対応する予約課の電話対応時間が長いと感じていた。しかし、問い合わせ内容は様々（質問・予約申し込み・確認・キャンセル等）であり、どのように短縮するのが良いか苦慮しており、改善の必要があった。



業務改善手順

STEP①現状把握

- 顧客からの問い合わせ対応が長くなる原因を把握するため、担当者の業務内容を把握した。その結果、以下の原因により対応時間が長くなり、対応品質にばらつきが発生していることがわかった。

対応方法が統一されておらず、各人バラバラであった。

料金表や観光案内など問い合わせ対応に必要な資料を、個人単位で管理しており、従業員間での共有がなされていなかった。

ポイント

< 担当者を巻き込んだ改善案検討が重要 >

担当者も長時間の電話を好んでしているのではないので、どうしたら長くなるのか、どうしたら短縮できるかを一緒に考えることが重要

STEP 改善行動

①対応マニュアルの整備

- 上記対応を標準化するために、「顧客問い合わせ対応マニュアル」を整備した。マニュアル整備の目的は、宿としての統一的な回答（各々の回答が違うということをなくす）の整備による回答品質の標準化、素早い回答（FAQ・知恵袋を記載）による対応時間の短縮、困った時の対処法整備（回答例を準備）による回答時間の短縮である。

データ化

- 上記に対応するため、料金表や施設概要、アクセス、観光地等のデータを予約PCのデスクトップにフォルダを作成して共有化した。この目的は、各人に蓄積された案内情報を共有化し、情報収集の手間を削減することである。



業務改善効果

< 平均通話時間の改善 >

- 通話 92,843 件の平均通話時間は、2.05 分 改善後の調査（2,787 件）は 1.88 分、1 件あたり 0.17 分 10 秒の時間短縮となった。

< 年間の通話時間の改善 >

- 92,843×10 秒 = 258 時間。年間 258 時間の通話時間削減となった。

A 『予約』分野

マニュアル IT化

予約台帳電子化及び顧客情報共有システム導入による伝達工数の削減及び品質の向上

所在地： 静岡県浜松市 実施事業者： 非公開 事例出典： 平成30年度サービス産業活性化支援事業より



改善施策実施の背景

現在は、予約台帳（紙）から、各部署に配付する本予約台帳（紙）に転記する形で作成している。このため、当該作業に係る人的労力が大きく、転記ミスも発生している。また、調理場については紙面をホワイトボードに転記しており、同様の事象が発生していた。特にチェックインのタイミングで顧客の食事時間、追加料飲情報やアレルギー情報等の重要かつ適時の対応が必要な情報が付加されるため、ミスを防ぎ効率化を果すためには改善の必要性があった。



業務改善手順

STEP ①システム導入チームの立ち上げ

- 予約、接客、調理場、会計各部署責任者1名、担当者1名ずつからなるシステム導入チームを立ち上げた。これは、社内情報伝達精度を向上するため、今後導入するシステムへの理解を深めるとともに、各課の管理者、作業者の両観点から要望を吸い上げるためである。

STEP 現場調査における電子化の必要箇所の特定

- 上記プロジェクトチームを中心に現場を見分し、電子化を推進する必要がある業務やより詳細な仕様を確認した。確認内容は、次ステップで導入候補システム業者への質問・見積りの前提とするために質問票として整理した。

部門単位での要望事項を具体的に可視化することで、見積りの積算の正確さが向上する。

要望元 **希望事項**

調理場の当日提供料理一覧表に情報（予約連絡情報及びフロント修正情報）が表示され、リアルタイムで情報の更新がなされること。尚、最終必要な情報は、「どのランクの料理を・どのお客様に・どの食事会場で・何名分・誰が」備考である。

※現状は下記のように、予め紙面に出力・手書き修正した入込情報表を更に厨房のWBに手書きで転記している。
※6～8については現在紙ベース、手書きのものをモニターにする。

システム導入業者の多くは見積もり依頼段階では現場確認を実施しないため、イメージを正確に伝えるために写真等も併せて整理する。

STEP 導入候補システムの検討・選定

- STEP で作成した導入システム要望リストをもとに、候補となるシステム企業に対して要望書を提出する。
- システム企業回答をもとに、「要望充足度」×「費用」の2軸で評価のうえ、企業を選出する。

STEP 活用可能な支援メニューの検討と資金計画の作成

- システム導入費が高額になるケースが多いため、行政支援等を活用した資金計画を策定する。
- サービス業では、生産性向上計画やIT導入補助金等の支援メニューが多数用意されているため、これらのメニューを十分にチェックし活用することで、自己負担を低減することができる。

STEP 導入計画の作成

- システムを導入する際の計画書を作成する。要素として、取組費用対効果、責任者、スケジュール、効果検証方法（方法・頻度）が明確化されている必要がある。

改善テーマ：フロントと調理場の連携システム導入による業務効率化・コミュニケーションレベル向上

- 取り組みの概要 現状、紙面又は電話で実施しているフロントから調理場への顧客情報伝達を自動連携システム導入により効率化・高速化を図るとともに、伝達漏れ・ミスを防ぐとともに顧客要望等のデータ蓄積を図る。
- 投資内容及び投資金額
 - ・システム導入費（100万円）
 - ・システム導入指導費（30万円）
 - ・伝達用タブレット（3万円×20個＝60万円）
 - ・伝達用モニター58型（8万円）
- 投資に対する期待効果
 - ・情報伝達目的の紙面作成時間削減（現在：1時間/日、改善後：0分/日）
- 想定リスク及び対策
 - ・停電やネットワーク回線エラーによる情報伝達の混乱
 - ・紙面については作業はしないものの、前日にアウトプットしておき、緊急時関係各所にコピーを配布可能な体制で運用する（現状のシステムに依らない対応に緊急時のみ戻すため対応は比較的容易）。
- 担当部門及び責任者 XXXXXXXXXXXXX

	H31年年度												評価基準及び頻度
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	
① 導入コスト・効果算定	[進捗バー]												基準：業務工数削減時間 頻度：年1回（前年度比較評価）
② 導入計画の作成	[進捗バー] IT導入補助金公示（見込）												
③ 公募資料作成	[進捗バー] 公募開始（見込）												
④ 導入打ち合わせ実施	[進捗バー]												
⑤ 現場導入	[進捗バー]												
⑥ 運用	[進捗バー]												
⑦ 効果検証	[進捗バー]												

ポイント

- ・現場が電子化に納得し、協力する体制を構築すること
- ・調理場を含めて全社でPC・ディスプレイを導入・活用すること
- ・適切な行政支援を活用し自己負担を低減すること



業務改善見込 導入前のため見込み

- < 予約表作成時間 >
 - ・ 作成時間の削減：2 時間 ×365 日 = 730 時間
 - ・ 配布時間の削減：1 時間 ×365 日 = 365 時間 合計：1,095 時間 / 年を削減
- < 予約表の費用 >
 - ・ 1 日の予約表 2 枚（昼食分 1 枚、宿泊分 1 枚）×5 日分 = 10 枚 ×13 か所 = 130 枚
 - ・ 1 日 130 枚 = 47,450 枚のコピー用紙を削減

B 「フロント」分野

マニュアル導入によるフロントのチェックイン時間の短縮

所在地： 岩手県花巻市	実施事業者： 結びの宿 愛隣館	事例出典： 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より
----------------	--------------------	-------------------------------



改善施策実施の背景

フロントサービスは業務内容が多岐に渡るとともに、接客品質等は個々の能力に頼る部分が多く、サービスの統一感がない。また、対応時間にもバラつきがあったため、サービス品質の統一と対応時間（チェックイン）の短縮を図る必要があった。



業務改善手順

STEP ①現状把握

- チェックイン業務に時間を要する原因を把握するため、担当者の業務内容を把握した。この結果、以下の原因により対応時間が長くなり、対応品質にバラつきが発生していることがわかった。

チェックイントークに不必要（顧客価値につながっていない）なトークが多かった。
担当者によってトークにバラつきがあった。
担当者によってトークの順序にバラつきがあった。

STEP 改善行動

①チェックインマニュアルの整備

- 対応品質の良好な社員をモデリングし、チェックイン対応の順序、確認点及び具体的なトーク例をマニュアルに落とし込んだ。また、頻度の高い接客トークについてはロールプレイング等による練習を実施した。

ポイント

< 担当者を巻き込んだ改善 >
サービス品質の統一とチェック時間短縮がどうしたら実現できるかを現場を巻き込み検討すること



業務改善効果

- 改善前は、フロント全体の平均チェックイン時間は、3分27秒、改善後は、2分50秒となった。（37秒の改善）
- 1日平均60組 × 365日 × 37秒 = 13,505分 225時間 / 年の労働時間削減となった。

B 「フロント」分野

フロント・売店・ナイトフロントの業務効率化

所在地：	実施事業者：	事例出典：
北海道斜里郡	知床プリンスホテル風なみ季	国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

本年のフロント・ナイトフロント・売店セクションは前年と比べて人員数・スキルともに低下している状況であり、前年より就業時間が伸びている。職員のES注1の向上・モチベーション維持のためには従来にとらわれない業務の見直しが必要であり、現在同一の課となったフロント・売店・ナイトフロント内での改善を行う必要があった。

注1ES Employee Satisfactionの略。従業員の満足度を表す。



業務改善手順

STEP①現状把握

- 昨年と本年の残業時間の比較を行った。課員の一人当たり平均残業時間は下記の通りである。
 - 5月 前年比 185%
 - 6月 前年比 129%
 - 7月 前年比 143%
- 上記には派遣職員の時間が含まれていないが、派遣職員も前年比増となっており、外注の人件費も増加している。フロント・売店・ナイトフロントの連携は進めているが、新年度からの人事異動などがあり、連携がまだまだ足りない。

STEP 改善行動

①ナイトフロントの業務拡大・効率化余地の把握と振り分け

- 客室内案内ファイルのページ入替など、作業・宿泊アンケートの集計システムへのデータ入力・チェックアウト精算業務・チェックアウトお見送り業務などをナイトフロントに移管または共同作業として、フロントの負担を軽減した。ナイトフロントは出退勤の時間を大幅に柔軟に調整し、夕朝レストランのヘルプなどを行った。

売店業務のマルチ化による人員削減

- 売店担当は前年は派遣スタッフ3名だったが、本年からは派遣2名プラス、フロント兼任社員一名とし、さらに複数のフロント社員が研修により売店業務を習得しつつあり、現在は派遣1名のみと他社員で運営することとした。



業務改善効果

< 定量効果 >

- 課員の一人当たり平均残業時間
 - 9月 前年比 137%
 - 10月 前年比 25%

< 定性効果 >

- 全員が様々な業務を習得していくことで、不意の休日やシフト変更でも対応できる予備スタッフが増えており、シフト管理が楽になってきている。属人的業務が少なくなり、スタッフの負担減少・ミスの発見向上にもつながった。

B 「フロント」分野

顧客へのチェックアウトピーク時間伝達による ピークタイム緩和

所在地： 北海道札幌市
 実施事業者： 鶴雅リゾートスパ森の詞
 事例出典： 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

チェックアウト多忙時の10時前後にフロント前が行列となる。それにより、精算に時間がかかりお客様を待たせることになる。また、売店前に行列ができることによる営業妨害になっている。加えて、つり銭ミスなども発生しているため改善の必要があった。



※ 10時にフロント前に並ぶ。



※ 売店の妨げになる。



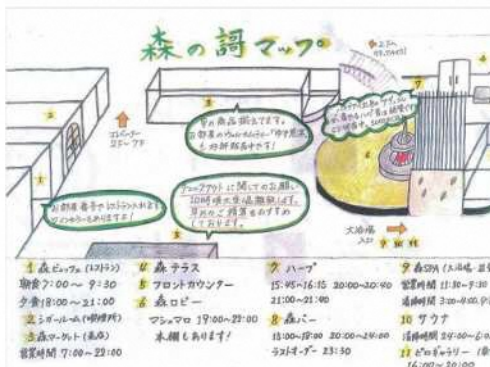
業務改善手順

STEP①現状把握

- チェックアウト時の混雑発生状況をモニタリングし、実際の発生時間・件数を把握した。

STEP 改善行動

- 館内案内ツールに、チェックアウトのピークタイム告知を出すことで、顧客に対して時間差での清算を促した。



顧客へ予め
チェックアウト時
の混雑時間を提
示した。



業務改善効果

- 混雑が発生した件数 / 前年比は、確実に減少した。
 (9月 134件 11%削減、10月 76件 5%削減)

C

『調理』分野

マニュアル IT化

備品在庫の見える化のための発注点管理導入による在庫確認時間の削減

所在地：

愛知県額田郡

実施事業者：

蒲郡温泉郷 天の丸

事例出典：

国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

備品の設置場所に指定がなく、物品を探す時間が発生していた。また、備品使用時に在庫切れによる欠品が発生することがあり、業務が滞ることがあったため、改善の必要性があった。



備品設置ルール・補充ルールが設定されておらず、「誰でも」、「必要な時に」、在庫を把握することができなかった。



業務改善手順

STEP ① 現状把握

・5S 注1・3定 注2が不明確で、どこに何があるか誰でも分かる状態ではなかった。

注1 5S 職場環境の維持改善で用いられる方針である。「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の頭文字を取り、5S。

注2 3定 整頓の方針である。定品、定位、定量の頭文字を取り、3定。

- ・備品毎の発注数量の基準、発注担当者、発注状況が不明確だったため、発注漏れによる欠品が発生していた。また、備品欠品により業務が滞り生産性の低下を招いていた。

STEP 改善行動

① 置場表示による定量化

- ・置き場に備品名をラベル表示して、誰が見ても分かるようにした。
- ・発注点管理による欠品防止
- ・発注基準をラベル（右写真）に表示して可視化した。これにより使用者が確実に発注担当者へ依頼できるようになった。
- ・発注担当者、発注先をラベルに表示して可視化した。
- ・発注依頼日を水性ペンでラベルに日付記入することにより、発注状況を可視化した。これにより発注漏れやダブル発注を防止できるようになった。



明確な備品管理ルールにより、わからない、ないといった無駄が省かれた。



業務改善効果

欠品だけでなく過剰在庫も防止された。

バックヤードで探す時間が減り、お客様対応に時間を使えるようになった。

探し時間、欠品による業務停滞時間など推定1時間（月間）の削減効果があった。

C

『調理』分野

マニュアル IT化

配膳・提供レイアウト・ツール変更による夕食の配膳及び提供時間短縮

所在地： 石川県鳳凰珠郡
 実施事業者： 能登半島九十九湾 百楽荘
 事例出典： 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

現行の夕食提供に係る時間は、一組当たり2時間の夕食時間が標準であり、一部から苦情が出るとともに夜間の労働に繋がっていた。これに対し、具体的な改善目標として、組当たり時間を1時間40分（20分削減）に短縮し、なおかつ苦情を頂かないようにしたいと考えた。また、成果としては人件費の削減、オーバーワークの防止を見込んだ。



業務改善手順

STEP①現状把握

- 提供状況を把握し、「準備段階」、「提供」、「下げ膳」の3つのシチュエーションごとに業務改善を実施した。

STEP 改善行動

①準備段階

- パントリー内の準備台を移動式を採用し、前菜等提供順に合わせて事前設置した。（スタート段階）
- 料理順でラックの指定場所が空いていれば次の料理を準備する流れ作業式を導入した。

固定式ラックから移動式ラックへ



前菜などの事前準備



下げ膳ラックと融合



氷などの盛り付け小物



提供段階における工夫

- 提供料理・ドリンク作成における備品レイアウトを集中し移動時間を削減した。

一品作成するのに動きが多い



一か所に集約して効率的にする



- ・ 飲料等の提供における感覚値を定量化することで、提供時間の削減を図った。

飲料計量の効率化



下げ膳段階

- ・ デッドスペース化した箇所に対して可動式の下げ膳用台を設置することで、移動工数を削減するとともに短時間で一気に集約される下げ膳を効率的に収納可能になった。

下げ膳の業務改善



ポイント

・業務改善の目的が、作業負荷の軽減であり、従業員の労働時間短縮につながることを明確に伝達して、全社員で共有できたことが良かった



業務改善効果

- 顧客満足度を維持したままで夕食の提供時間短縮
 - ・ 顧客満足度を落とさずに、夕食提供時間を 2 時間から 1 時間 40 分に短縮できた。
 - 作業時間の短縮：

$$\text{短縮した夕食提供時間 } 20 \text{ 分} \times \text{夕食提供に関わる社員数 } 7.5 \text{ 名} / \text{日} \times 365 \text{ 日} / \text{年}$$

$$= 54,750 \text{ 分} / \text{年} = 912.5 \text{ 時間} / \text{年}$$
- 接待業務従事者の待ち時間削減
 - ・ 準備段階の棚設置により、料理間の待ち時間がそれぞれ 1 分ほどあったが、現在はほぼゼロ。
 - ・ 飲料作成（特に飲み比べ）は熟練者で 3 分程度だったが、現在は 1 分以内で出せる状況。
 - ・ 今までは決まった人しか飲料作成が出来なかったが、現在では接待従事者でも作成できる。
 - ・ 誰でも作成できることにより、待ち時間が消えた。
 - ・ 完全二交代制（中抜け廃止）の完成に向けて障害をまた一つ消すことが出来た。

C

「調理」分野

マニュアル IT化

顧客満足度を維持しながら人件費削減するための朝食ビュッフェ制導入

所在地： 静岡県下田市 実施事業者： 非公開 事例出典： 平成30年度サービス産業活性化支援事業より



改善施策実施の背景

従来個室で食事を提供していたが、食事処での一括提供式へ夕食・朝食ともに切り替えた。しかし、本来の狙いでは、効率化により、一人一人への接客品質の向上が図られると考えていたが、満足度は上昇しておらず、かえって低減してしまった。
また、現在の食事提供スタイルは、食事処における定食式での提供であり、結果的に改善前と接客人員数はさほど改善されておらず、ビュッフェ式への移行と合わせて人員コストを削減する必要があった。



業務改善手順

STEP①現状把握及び方針策定

- 責任者や社員へのヒアリング、ネットエージェントのクチコミを分析し、なぜ満足度の低減が発生したかを分析した。すると、本施設は全室オーシャンビューであり、景観の悪い食事会場に変更されたことにより、食事自体や接客品質は落ちていないものの満足度にマイナス影響を与えていることが明らかになった。
- 上記を鑑みた際に、現在食事処として使用していないが、オーシャンビューを有する会場での食事提供を実施することで価値の維持を図る方針が定められた。
- 一方で、当該会場は厨房からの導線が悪く、従来の定食式の提供方法ではオペレーション効率が合わないため、ビュッフェ式への変更が定められた。
なお、導入にあたっては、大型の設備投資は実施せず可能な限り自社の既存備品を活用することとした。

STEP 改善行動

①ビュッフェ導入チームの設立

- ビュッフェ導入にあたっては、接客・フロント・調理場の連携が不可欠であるため、上記担当部署責任者、現場担当者からなるビュッフェ導入チームを設立した。

ビュッフェメニューの検討

- 本プロジェクトでは、現在の提供料理を再検証し、顧客満足度を維持する範囲内で料理原価の削減について検討した。検討にあたっては、基本的なビュッフェメニュー構成をベースにメニュー案を作成し、品目単位で原価調整を実施した。

ビュッフェメニュー表

料理分類	メニュー分類	メニュー	採用メニュー
1 和食	食事		白米
2 和食	食事	米類(4種)	お粥
3 和食	食事		味噌汁(全食提供メニュー)
4 和食	食事		うどん
5 和食	屋台料理		
6 和食	飲物		
7 和食	飲物		
8 和食	温製料理		温製料理
9 和食	温製料理	魚料理(3種)	鰯の干物 鮭切り身
10 和食	冷製料理		マグロ刺身手くず・山芋 要数量限定表示

棚卸表による計算で目標原価と検証

月末棚卸表(記入例)						
年	月	日	品名	数量	単価	
					当月棚卸金額合計	
					915.0	
			店名			
			店長名			
			株主責任者			
NO	品名	数量	単価	金額	棚卸金額	
1					200.0	
2	A B C 商事	パスタ	1.0 袋	300	0.3 袋	90.0
3	A B C 商事	トマトホール缶	1.0 缶	250	0.5 缶	125.0
4	魚屋 x	サーモン	1000.0 g	2,000	250.0 g	500.0

ビュッフェレイアウトの検討

- 提供が確定したメニューを軸に、顧客導線（ルート分散・方向統一）× スタッフ導線（バックヤードからの補充工数の最小化）× 心理的取得ハードル（原価の安い食材の喫食率最大化）の観点からレイアウトを整理した。



提供オペレーションの検討

- レイアウトを軸に顧客サービスについて、時間軸× 担当部門別の実施事項及び目標労働時間を想定し、人員シミュレーションを策定した。

必要什器の検討

- 上記レイアウトに基づき、必要什器及び必要工数を支配人・料理長監修のもと算出した。初期段階としては必要最小限個数のみを購入した。

ポイント

- 関係各部署の責任者クラス及び現場担当者を検討チームに巻き込む形で協議すること
- 協議視点として、顧客満足度× 人員コスト× 食材原価の3つの観点から案を検証すること



業務改善効果 導入前のため見込み

人員コスト

- 導入前（和定食式）：16名、導入後（ビュッフェ式）：10名（6名の削減）
- 年間延べ、6人×150日×4時間/人・日×1,000円 = 3,600,000円/年の削減効果
- 繁忙期及び休日からのみの提供を想定するため、年間150日提供と想定
- 1日一人当たり4時間の労働であり、時給は1,000円を想定。

料理原価

- 導入前（和定食式）：600円、導入後（ビュッフェ式）：500円（100円の削減）

C 「調理」分野

担当者シフトの見直しによる朝食準備時間の削減

所在地：
北海道河東郡

実施事業者：
十勝川温泉 観月苑

事例出典：
国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

朝食の準備時間のために早く出勤しなければならず、社員の負担が大きいとの意見が出ており、改善の必要があった。



業務改善手順

STEP ①現状把握

- 管理部門で朝食の準備状況を確認した。（朝食準備は 5時30分～7時00分）
- 繁忙期は 5時30分から 1名出勤し、6時から 2名出勤のルールであるにも関わらず、5時10分に1名出勤し、朝食会場の電気をすべてつけて作業している状況であった。
5時30～6時の間の30分や後に出勤した担当の提供開始までの時間の一部が無駄になっていた。

STEP 改善行動

出勤ルールの変更

- 5時30分からの出勤を 6時から全員（2～3名）出勤へ変更した。

電気点灯場所の限定

- 電気の点灯は作業場所のみに限定した。

ポイント

ルールの柔軟な変更：今までのルールにとらわれず、柔軟にルールを変更したこと
ルールの徹底：決めたルールを徹底すること



業務改善効果

朝食準備時間の削減

- 以前は、5時30分～7時00分が1名、6時00分～7時00分が2～3名であったが、変更後は、繁忙に合わせて、全員（2～3名）が6時00分～7時00分とした。
- 毎日30分の時間（182.5 時間 / 年）の労働時間削減となった。
（3名出勤のケース：3.5時間が3時間になり、15%の削減）

電気料の削減

- $500W \times 2 \text{ 時間} \times 30 \text{ 日} \times 22 \text{ 円} (1KWh) = 660 \text{ 円 / 月 } 7,920 \text{ 円 / 年}$

C

『調理』分野

マニュアル IT化

洗い場作業状況把握と仕分け作業効率化による業務改善

所在地：

石川県加賀市

実施事業者：

瑠璃光

事例出典：

国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

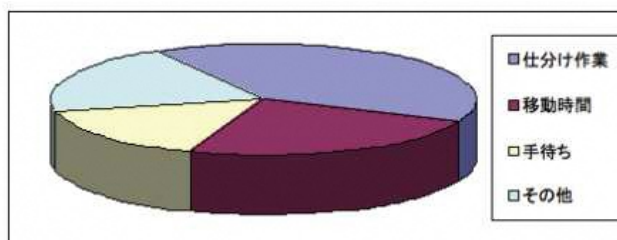
洗い場での第一工程となる仕分け作業にかかる時間を短縮化することで最大シェアを占める洗い作業時間の短縮化を図るとともに、収納場所、収納方法の改善を通して動線の効率化を図る必要があった。



業務改善手順

STEP ①現状把握

- ・ 管理部門で洗い場の作業状況を確認した。
- ・ 改善前の仕分け作業時間は、洗い場の日時作業時間全体（8.8時間）の16%（1.4時間）を占めることがわかった。



STEP 改善行動

①仕分け作業に関する改善活動

- ・ 搬入用トレイ内の整理の徹底とはいかないが、食器の搬入用トレイ投入時点でゴミを取り除くことを食事出しを行う客室係に指示した。
- ・ 改善前は食器と割り箸やメニュー表が混ざった状態でタジに入れて洗い場に到着していたものの、改善後はゴミなしのタジで到着する割合が高まった。

器の収納箇所の見直しと動線短縮の実現

- ・ 器の収納についてゴミ（割り箸等）は別収集とし、顧客単位ではなく器種別で整理した。
- ・ 移動導線中のトレイ等を整理し、作業従事者のスムーズな移動を可能にした。

(改善前)



(改善後)



(改善前)



(改善後)



業務改善効果

- ・ 年間最大の繁忙期である11月において、これまでの同水準の就業時間内の中で宴会場片付係4名の人員削減が可能となった。
宴会場片付係4名 × 4時間 / 日 × 25日 / 11月 = 400時間 / 11月
宴会場片付係4名分の月次給与合計約40万円 / 11月の削減となった。

器出し作業の標準化と作業効率改善

所在地： 福岡県筑紫市	実施事業者： 二日市温泉 大観荘	事例出典： 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より
----------------	---------------------	-------------------------------



改善施策実施の背景

通常、器出し作業は担当者によって行われているが、お客様が多いとき（団体客）や器出し担当者が不在の時などは配膳係・客室係が器出し作業を行っている。
 現在、器出しのマニュアルなどはないが、担当者であれば自己流ながら「日々の慣れ、習慣的なもの」で保管場所からスムーズに器を取り出せる。しかし、配膳係・客室係は知識・慣れがないために器出し作業に時間がかかってしまう。
 その結果、器出し作業以外の作業（宴会場セッティング、客室準備、布団敷、お茶出しなど）に支障を来しており、標準化の必要があった。



業務改善手順

STEP①現状把握

- 管理部門で食器準備状況を確認したところ、以下の状況であった。

会席毎に使用する器の種類が把握できていない。
 必要な器などの保管場所が分からない。
 保管場所に器の種類や数などが明記されていない。
 保管場所から盛り付け場までの導線が長い。
 途中から作業に入ると器出しの進行状況が分からず二度手間になっている。

STEP 改善行動

①保管場所の改善

- 盛り付け場に近い保管場所にある器について、「今月使用する器」と「使用しない器」を入れ替える。
- 各保管場所に「器の写真と数」を明示する。（写真 ）
- 破損、紛失に備えて、定期的に器の数を確認する。

盛り付け場の改善

- 各配膳場所に、当日の午前と午後の料理スケジュールを貼り付ける。（写真 ）
- 毎月料理内容が変わるため、会席の種類毎に料理皿の写真を撮る。（写真 ）
- 担当以外でも分かるよう盛り付け場へ種類別の器の写真を貼り付ける。（写真 ）
- セット完了の粹取りに、他の作業員でも作業の進捗状況が分かるようにメモを付ける。（写真 ）



(写真①) 各保管場所に「器の写真と数」を明示



(写真②) 各配膳場所に料理スケジュールを貼り付け



(写真③) 会席の種類毎に料理皿の写真を撮影



(写真④) 盛り付け場での器写真の明示



(写真⑤) セット完了の枠取りに進捗メモを貼り付け

ポイント

- ・器の場所を変えるとベテランからクレームが出るので、意見を聞く形で、改善活動に巻き込むこと
- ・誰もができるようにすることで、逆に衛生面の問題が生じるので、人選や教育にも配慮すること



業務改善効果 導入前のため見込み

<定量効果>

- ・担当者であれば客室3部屋の器をセットするのに約30分で完了するが、担当者以外だと同じ作業に約55分かかっていた。改善後は、担当者以外でも約40分程度に短縮できた。(時間短縮率 27.3%)

<定性効果>

- ・定量的には計測しなかったが、使用する器の写真を掲示することで「作業ミス」が減少し、洗浄後の器の保管作業の時間を短縮できた。

<副次効果>

- ・器出し作業の効率が向上したことで、器出し担当者が他部門の作業を応援できるようになり、全体として作業負担の軽減につながった。

C 「接客」分野

客室係のオペレーションの見直しによる顧客満足維持と効率性改善の両立

所在地： 北海道河東郡
 実施事業者： 能登半島九十九湾 百楽荘
 事例出典： 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

客室係全20名のうち正社員は4名にとどまり、残り10名は派遣社員、6名は定年後再雇用である。20名のうち部屋出し業務に従事可能な技術を有するのは10名のみで、特に繁忙期のシフト作りに苦労している。このため、より効率的な客室オペレーションが必要になった。



業務改善手順

STEP ①現状把握

客室係の現状を把握すると以下の課題があった。

- 客室係のシフトは個室か宴会場かで固定化してきており、相互応援はない。
- 客室係とフロント係の間での相互応援はない。
- 長年の増改築の中でパントリーの備品収納がばらばらの状態のままである。

STEP 改善行動

①フロアリーダー制の導入

- 正社員のうちリーダー格2名をフロアリーダーに任命した。フロアリーダーは自ら個室を担当しながら、その日出勤している全客室係の退出時間の管理、片付けにおける相互応援の指示を出している。

フロントスタッフの宴会場作業のヘルプ開始

- フロント係(全5名)がレストラン会場のサービスの応援を始めた。男女を問わず交替でレストランに行き、料理提供を行うようにした。

宴会場の担当のマルチタスクの開始

- これまで個室2部屋を客室係1名で固定的に担当させてきたが、改善後は個室4部屋を客室係2名で共同して担当させ、相互に協力し合うシフトとした。

パントリーの整理整頓の実施

- 小物収納容器の購入と保管場所の整理、盛付け台下の空きスペースへの特注台車の配置などにより作業効率を改善した。



業務改善効果

- 改善前(平成27年10月)
客数4,385名、フロント・客室係労働時間6,094時間
客一人当たり労働時間 = $6,094 \text{時間} \div 4,385 \text{名} = 1.39 \text{時間}$
- 改善後(平成28年10月)
客数4,347名、フロント・客室係労働時間5,660時間
客一人当たり労働時間 = $5,660 \text{時間} \div 4,347 \text{名} = 1.30 \text{時間}$
- 年間換算の試算
改善前；年間客数42,000名 × 一人当たり必要労働時間1.39時間 = 58,380時間
改善後；年間客数42,000名 × 一人当たり必要労働時間1.30時間 = 54,600時間
改善時間数 = 54,600時間 - 58,380時間 = 年間 3,780時間

C

「接客」分野

ご案内作業時間の短縮

所在地： 北海道河東郡
 実施事業者： 能登半島九十九湾 百楽荘
 事例出典： 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

ご案内トークは概ね統一されていたが、順番や言い回しが違ったり、エレベーターの中で無口になったり、新しいサービスを強調しすぎたり、案内トークがお客様伝えるべき内容を網羅しきれていない可能性があり、改善の必要があった。



業務改善手順

STEP①現状把握

- 現場把握により、接客トークの最適品質にばらつきがあることが再確認された。

STEP 改善行動

ご案内の順番マニュアル（フロントルールマニュアル）を作成した

- 1週間かけて、指導者が1人につき2～3回接客同行し、案内時間計測及びトーク確認を実施した。その後、リーダーを集めマニュアルを検討し統一した。

ビデオマニュアルを作成した

- 口頭の指示や紙のマニュアルではわかりづらい、説明の際に立つ位置や、ふすまの開け閉めの所作などがビデオでは一目瞭然である。忙しい中、先輩に聞きづらいときにも見て確認することが出来るようになった。

ポイント

- マニュアルの整備により意識的なスピードアップ・時間の有効活用に向けて現場を巻き込んだこと
- 実質的な効果測定を継続するとともにマニュアルや閲覧データを常に更新すること
- お客様の評価アップ事例などは現場にフィードバックすること



業務改善効果

- 改善前
ご案内作業時間の平均は、8分32秒であった。
- 改善後
ご案内作業平均時間は、7分48秒となり、平均44秒/組の短縮を実現した。
44秒×65組×365日=17,398分 290時間 / 年の労働時間削減となった。

E 『清掃』分野

マニュアル IT化

清掃業務の内製化及び清掃オペレーション見直しによるコスト削減と顧客満足度向上

所在地： 静岡県静岡市 実施事業者： 非公開 事例出典： 平成30年度サービス産業活性化支援事業より



改善施策実施の背景

清掃作業を外部委託業者に外注していたが、昨今の人件費高騰を受け、自社で内製化を実施した。一方で、自社採用作業員であっても人件費は年々高くなるため清掃オペレーションの構造的な見直しが必要であった。



業務改善手順

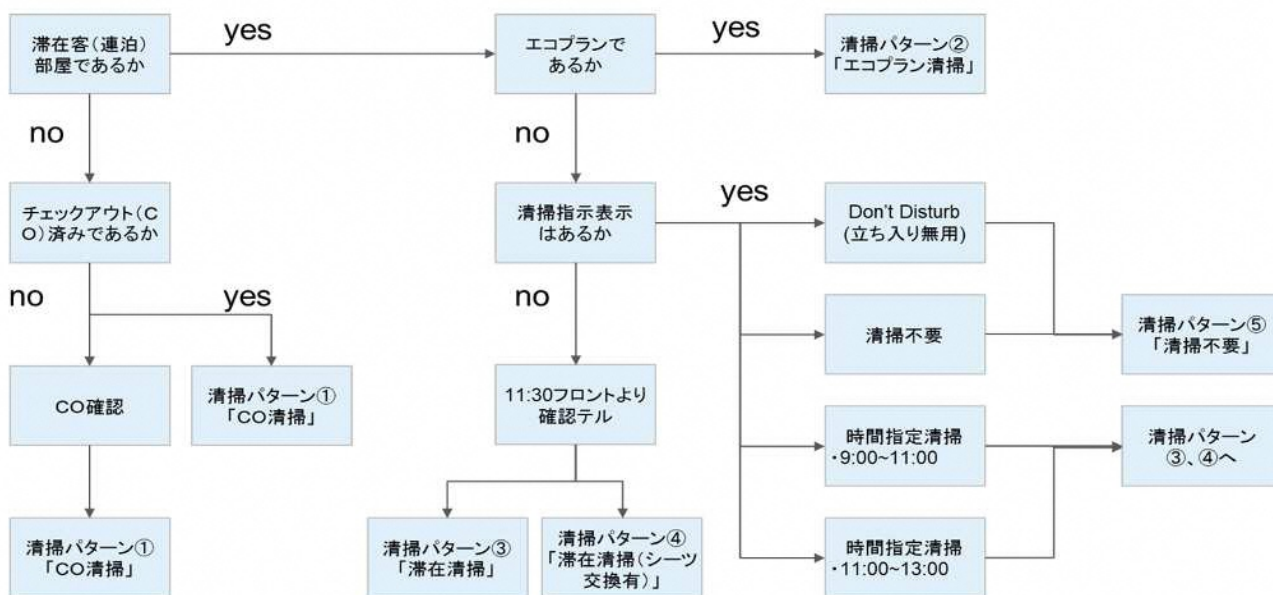
STEP ① 清掃改善チームの立ち上げと現場把握

- ・ 社長・支配人・清掃リーダーからなる清掃業務改善チームを設立し、清掃担当者の業務に張り付き、現状の作業内容及び作業に要する時間を把握した。

STEP ② 清掃リーダーを中心とした清掃オペレーション改善会議を設置

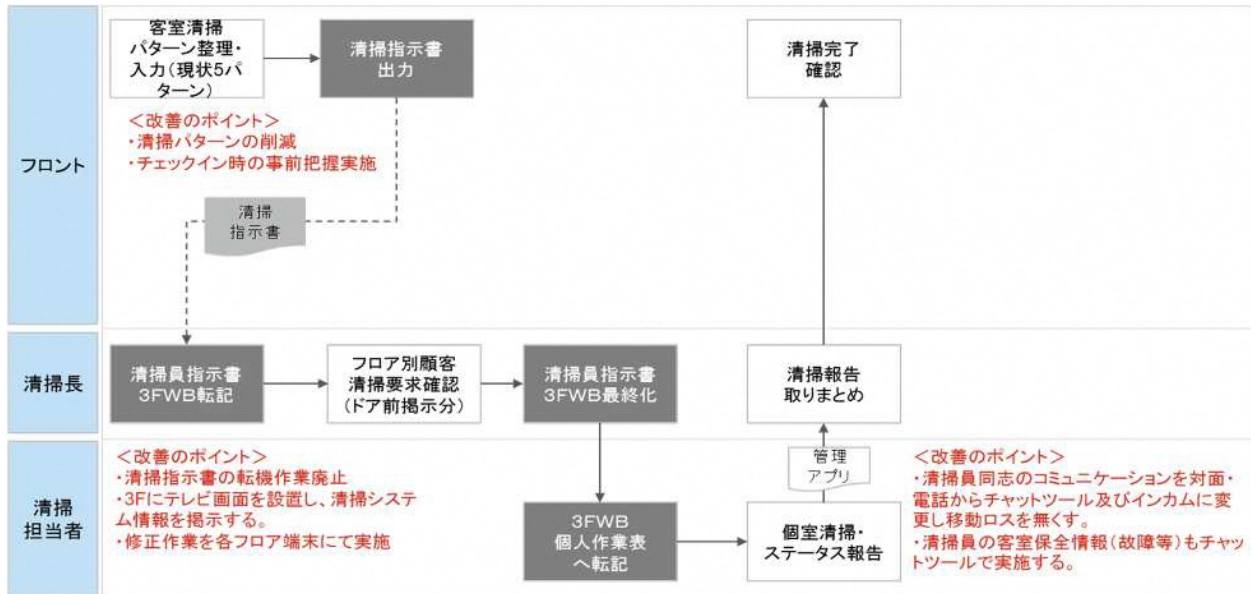
① 清掃種別の削減検討

- ・ 現状の清掃種別を整理すると5つのパターンが存在したが、議論の中で3つに集約できることが明らかになった。また、過去の問い合わせ内容等を比較し、清掃工数が低く、顧客満足度も高い清掃プランを誘導プランとして位置付ける形とした。



清掃業務フロー図の作成と行程の再設計

- 現場調査に基づき、より効率の良い清掃手順を検討するため、従来の清掃業務フロー図を可視化し、改善会議であるべき清掃手順について再検証を実施した。



工数の係る清掃手順の簡略化

- 全体の業務手順のみならず、個別の作業についても 清掃工数の削減× 顧客満足度の低下の2軸で仮説を構築し、不要と考えられる業務については、1～1.5ヶ月の試験運用期間を経て口コミ・クレーム等の顧客満足度視点及び1室あたり清掃時間、清掃員の定性評価等の評価指標にて必要性を検証した。(取組の一例：アメニティバイキングの導入)



ポイント

- 現場責任者、担当者を巻き込むこと
- 仮説が誤っていてもすぐ対応可能なので、試験導入は躊躇せず即実践すること
- ①顧客満足度× 清掃工数× 清掃員の定性評価等を取り入れることで、単なるコスト削減のみならず、CS、ESの向上にもつなげること



業務改善効果 導入前のため見込み

< 清掃時間 >

- 1部屋平均清掃時間30分から、24分へ削減
- 1部屋清掃コストは700円から、580円へ削減

< 口コミ評点 >

- OTA (J社) : 4.27点から4.34点 (+ 0.07点)、OTA (R社) : 4.18点から4.20点 (+ 0.02点) へ改善し、取り組みに対する好意的なコメントが複数寄せられた。

E 「清掃」分野

マニュアル IT化

清掃作業の改善実施による客室清掃業務の改善

所在地： 実施事業者： 事例出典：
 長野県下高井郡 湯田中温泉の宿 あぶらや燈千 国土交通省観光庁「生産性向上事例集」より



改善施策実施の背景

客室清掃業務については、過去長きにわたって手つかずの改善が見られない分野であった。人手不足が顕著な他の部門に清掃係から応援を出したいが、実現される状況ではない。最近では清掃係自体の補充採用が難しくなっており、清掃業務の改善による生産性改善が必要となっている。



業務改善手順

STEP①現状把握

- 客室清掃業務について以下のとおりワークサンプリングを実施し、これを基に課題の特定を実施した。
 1. 実施方法
 - 最も客室が多い 5 階を対象とした。
 - 調査員 2 名が 5 階に張り付き、2 分ごとに作業者の作業内容をサンプリングシートに記録した。
 2. 調査結果
 - サンプル数 703 個
 - 作業内容
 - 主作業（清掃そのもので価値ある作業）30.4%
 - 付随作業（間接的で余分な作業）53.6%
 - 職場余裕（疲労回復の手休めなど）16.0%
 - 評価
 - 主作業よりも付随作業に費やす時間が多く、効率を下げていた。
 - 付随作業は「客室内歩行」、「廊下から客室内への手運搬」、「パントリーから客室入口への手運搬」であった。
 3. 問題の要因分析
 - 現状は、客室清掃を業務別に分化する形で実施しており、「廊下から客室内への手運搬」「パントリーから客室入口への手運搬」といった移動が多い点が課題として挙げられた。
 - この原因は、パントリーに都度道具を取りに行っていること、および、掃除や備品セットなど作業別に担当者を決めた移動作業のためであることが把握できた。
 - したがって、客室清掃について、ゴミ出しや清掃、備品セットなど作業ごとに分業している現状の方法を改め、一人が一室の清掃全てを完結して行う「一人一室完結清掃方式」に切り替えた。

STEP 改善行動

1. 一室完結清掃の手順

- 清掃手順を以下のとおり設定した。

ゴミ片付け 掃除機・はたき 室内拭き・風呂拭き 各種セット 点検

なお、試行の結果、茶器セットとトイレ清掃については一室完結の中に入れず、後で全客室分まとめて行うことが効率的と判明したことから、手順から外した。

2. 責任者の設置

- 推進責任者は客室清掃部門リーダーおよび副リーダーとした（両名ともパート従業員）。

3. 標準時間の設定

- 実験に基づいて以下のとおり標準時間を設定した。

	客室稼働率 25%	客室稼働率 65%	客室稼働率 85%
通常客室 (26 室)	7 室 × 35 分 (2 名 30 分～5 名 40 分)	17 室 × 35 分 (2 名 30 分～5 名 40 分)	22 室 × 35 分 (2 名 30 分～5 名 40 分)
露天付客室 (9 室)	2 室 × 55 分 (2 名 50 分～5 名 60 分)	6 室 × 55 分 (2 名 50 分～5 名 60 分)	8 室 × 55 分 (2 名 50 分～5 名 60 分)
当日セット	10 室 × 12 分 (2 名 10 分～5 名 15 分)	7 室 × 12 分 (2 名 10 分～5 名 15 分)	5 室 × 12 分 (2 名 10 分～5 名 15 分)
合計	9 室 / 475 分	23 室 / 1,009 分	30 室 / 1,270 分
トイレ清掃	9 室 × 5 分 = 45 分	23 室 × 5 分 = 115 分	30 室 × 5 分 = 150 分
茶器セット	30 分	60 分	90 分
ワゴンセット	10 分	15 分	20 分
確認	30 分	40 分	60 分
ゴミ出し、金庫作業	10 分	10 分	15 分
総計	600 分 / (240-40) = 3.0 名	1,249 分 / (240-40) = 6.2 名	1,605 分 / (240-40) = 8.0 名

4. 備品の導入

- 以下の備品を新規購入した。

コードレスの小型掃除機（家庭用）人数分

リネンやアメニティを載せる小型ワゴン 各階 2 台 × 3 フロアー = 計 6 台



ポイント

- ・改善の必要性について会社のメリット、従業員のメリットそれぞれを説明し、理解を得ること。
- ・改善の実行は会社方針であることを伝えること。
- ・改善の推進責任者を決めること。



業務改善効果 導入前のため見込み

現状；年間稼働客室数見込 9,000 室 × 一部屋当たり清掃所要時間 1.82 時間
(平成28年6月・平成28年7月 実績) = 年間清掃
所要時間 16,380 時間 (見込み)

改善後；年間稼働客室数見込 9,000 室 × 一部屋当たり清掃所要時間 1.34 時間
(平成28年9月 改善後実績) × 余裕率 1.1
= 年間清掃所要時間 13,266 時間 (見込み)
改善効果 = - = 年間節減労働時間 3,114 時間

発行：2019年3月

発行者：静岡県経済産業部商工業局商工振興課

連絡先：

TEL：054-221-2990

FAX：054-221-3216

富国 有徳の美しい“ふじのくに”



静岡県

Shizuoka Prefecture