

2017年6月21日(水)
17:15～18:15
官邸2F大ホール

第2回 生産性向上国民運動推進協議会

2017年6月21日

配布資料目次

・議事次第	2ページ
・道路貨物運送業の取組事例①（「早川運輸」）について（小野主席研究員提出資料）	3ページ
・道路貨物運送業の取組事例②（「日通長崎運輸」）について（小野主席研究員提出資料）	18ページ
・宿泊業の取組事例①（「綿善旅館」）について（近藤主席経営コンサルタント提出資料）	33ページ
・宿泊業の取組事例②（「小豆島国際ホテル」）について（鈴木主席経営コンサルタント提出資料）	47ページ
・介護業の取組事例①（「ソルシアス佐倉・上用賀」）について（阿部社長提出資料）	57ページ
・介護業の取組事例②（「やさしい手 笹塚介護事業所」）について（阿部社長提出資料）	68ページ

議事次第

1. 開会

2. 各分野の取組事例報告

(1) 道路貨物運送業

取組事例①(「早川運輸」)

(株)運輸・物流研究室 小野秀昭主席研究員(流通経済大学物流研究所教授)

取組事例②(「日通長崎運輸」)

同上

事業者挨拶

(有)早川運輸 早川孝雄社長

日通長崎運輸(株) 本多正昭社長

全日本トラック協会 坂本克己副会長

業界団体代表宣言

(2) 宿泊業

取組事例①(「綿善旅館」)

(公財)日本生産性本部 近藤幸雄主席経営コンサルタント

取組事例②(「小豆島国際ホテル」)

(公財)日本生産性本部 鈴木康雄主席経営コンサルタント

事業者挨拶

京の宿 綿善旅館 若女将 小野雅世

小豆島国際ホテル 木下恭一郎専務

日本旅館協会 針谷了会長

業界団体代表宣言

(3) 介護

取組事例①(サービス付き高齢者住宅

「ソルシアス佐倉・上用賀」)

ウェル・ナビ(株) 阿部信子社長

取組事例②(「やさしい手 笹塚訪問介護事業所」)

同上

事業者挨拶

JALUXトラス(株) 村田正美代表取締役社長

やさしい手(株) 笹塚訪問介護事業所 荒井あゆみエリアマネージャー

全国社会福祉法人経営者協議会 磯彰格会長

全国老人保健施設協会 三根浩一郎副会長

業界団体代表宣言

経団連 榊原定征会長

連合 神津里季生会長

安倍内閣総理大臣

3. 産業界代表挨拶

4. 労働界代表挨拶

5. 総理締めくくり発言

6. 閉会

トラック運送業界における 長時間労働の改善／生産性向上に向けた 取り組み事例の報告

平成29年6月21日

(株) 運輸・物流研究室 主席研究員
(流通経済大学 物流科学研究所教授)
小野 秀昭

事例1

一貫パレット輸送と受付予約による 着荷主滞在時間の短縮 (山梨県)



(株)運輸・物流研究室

1. 対象集団の概要

➤ 発荷主企業：(株)はくばく(本社：山梨県中央市)

- ・穀物食品製造販売
- ・山梨県内に工場4カ所
- ・対象事業場は本社中央工場



➤ 着荷主企業：日本生活協同組合連合会

- ・物流業務は日生協の100%子会社である(株)シーエック
スカーゴが受け持つ
- ・対象事業場は埼玉県の本川流通センター

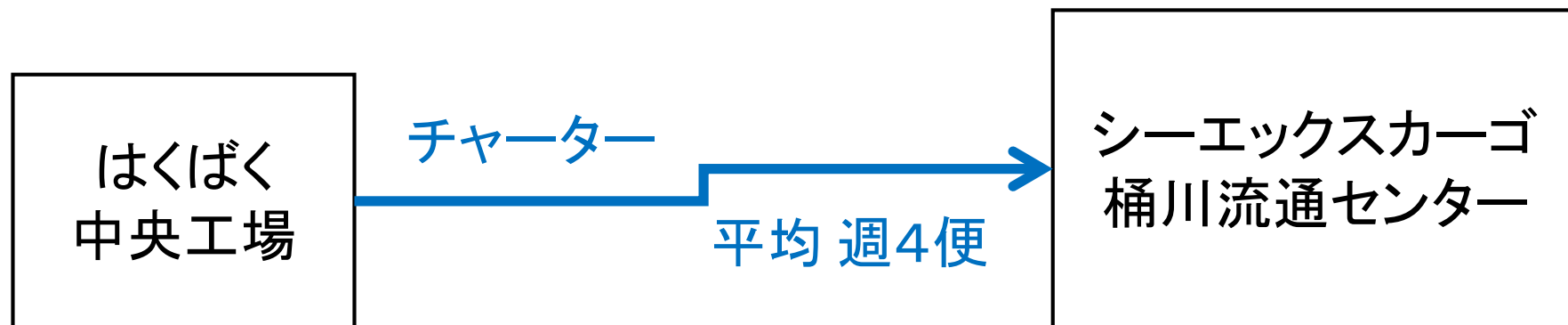
➤ 運送事業者：(有)早川運輸(本社：山梨県笛吹市)

- ・従業員30名
- ・保有車両台数28両

➤ 対象荷種：穀物食品(十六穀ごはん等)

2. 対象拠点と物流実態

(1) 物流拠点と輸送フロー



- 早川運輸は、上記のほか路線便を除く関東・東海・山梨地区の配送を担当
大型・中型あわせて10両/日 程度を提供

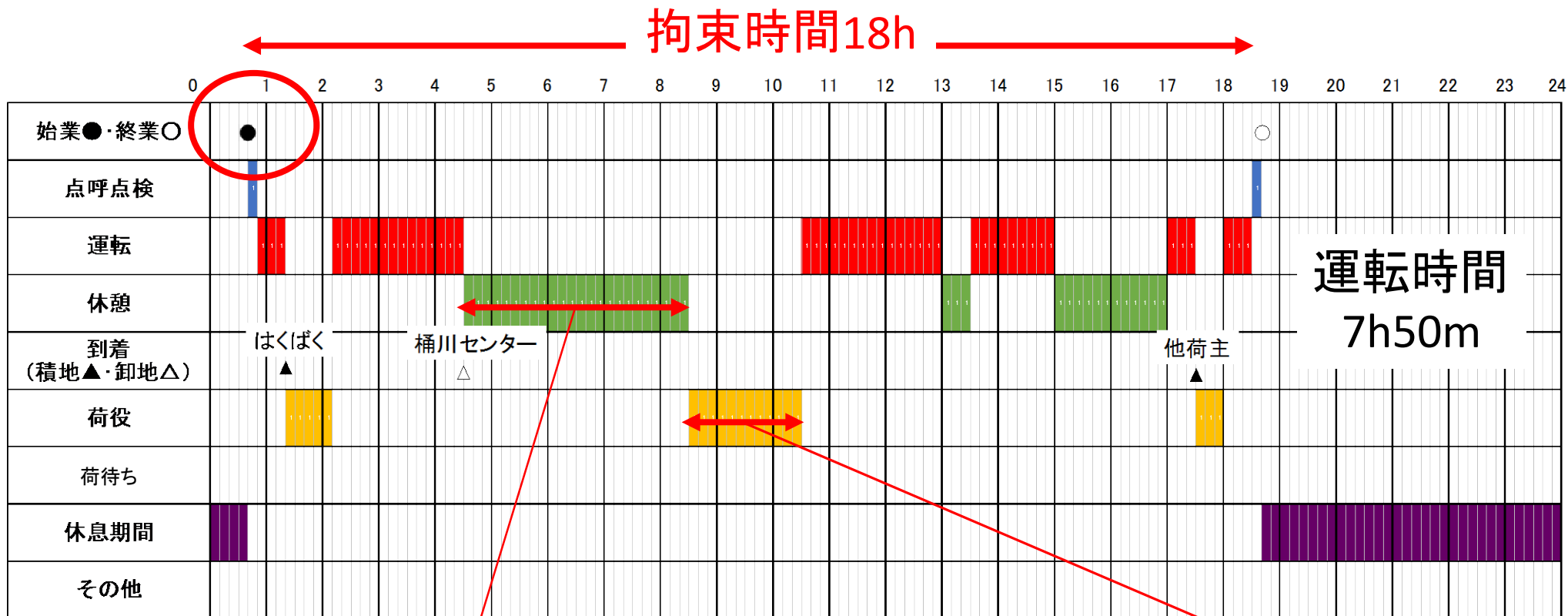
2. 対象拠点と物流実態

(2) 着荷主(シーエックスカーゴ)側の物流条件

- 受付時間6:00～11:30、受付順に着床
- 受付時間に間に合わなかった場合は翌日まわし
- 早川運輸の担当する貨物については手下ろし
(なお、シーエックスカーゴにおいては一貫パレット輸送を推奨しており、他の運送事業者が担当する一部の輸送ではパレット化を実施)

3. 運転者の労働実態と課題

(1) 労働時間と拘束時間(桶川流通センター一便)



受付順番確保のために早く到着して待機している荷待ち時間(4h)

手下ろしによる荷役時間(2h)

3. 運転者の労働実態と課題

(2) 問題点とその要因

① 着荷主での荷待ち時間が長い

- 到着後受付開始時間前と、受付後着床までの合計で、平均3～4時間の荷待ちが発生

- 順番を取るために、ドライバーが必要以上に早く到着している

② 着荷主での荷下ろし時間が長い

- 荷下ろしに平均2時間かかっている

- 輸送時はパレット利用だが、パレットを持ち帰る必要があるため、商品をパレットからバラし、手下ろししていた

3. 運転者の労働実態と課題

荷待ち時間
4時間58分

荷役時間
37分

受付時刻
3:10

作業開始時刻
8:08

作業終了時刻
8:45

8	1:30	3374							
9	3:10	200	はくはく						
10	4:20	701							
11	4:35	136							
13	5:00	193							
14	5:01	385							

写真: CXカーゴ 桶川流通センター 納品受付表

4. 実証実験の概要

(1) 待ち時間短縮のための対策として

- 桶川流通センターにおいて一部車両を対象に試験導入中であった**トラック受付・予約システム**を試験的に活用

株式会社シーエックスカーゴ 桶川物流センター 店舗 管理者 様

新規予約 更新 荷降ろし場: 選択してください

2015年 6月

日 月 火 水 木 金

31 1 2 3 4

7 8 9 10 11 1

14 15 16 17 18 1

21 22 23 24 25 2

28 29 30 1 2

13:00-14:00 予約次郎

9:00-10:00 予約次郎

13:00-14:00 予約次郎

予約番号 : 10003
予約者 : 予約次郎
フリガナ : ヨヤク シロウ
予約日 : 2015/06/15
時間 : 13:00-14:00
荷降ろし場 : 手降ろし場
予約端末 : PC

予約編集

予約番号 10003
お名前 予約次郎様 [非会員]
荷降ろし場 手降ろし場
ご予約日 06/15 (月)
受付可能な時間 13:00-14:00
オプション
お客 (入庫業者) 様要望
管理メモ
手続日時 2015/06/12 19:43
合計金額 0 円
予約を行った端末 PC
予約ステータス 予約中 対応済み キャンセル

中止 編集

<予約システムの画面例>

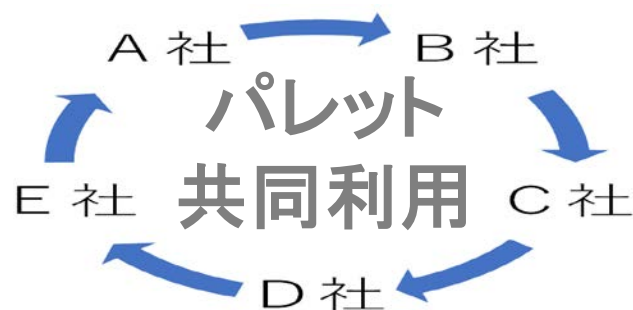
(株)TECHSTAN

4. 実証実験の概要

(2) 荷下ろし時間短縮のための対策として

- 早川運輸が従来手下ろしをしていた貨物を、**パレット下ろし**に切り替える

- はくばくでは、**パレットプールシステム**※を利用し、
一貫パレット輸送体制とする



- また、パレットへの積み付け方法(配数・段数)を自動倉庫にそのまま格納できるように**タテ・ヨコ・高さのサイズを調整**する

※ パレットプールシステム: 複数の企業が同一のパレットを共同利用するシステム

4. 実証実験の概要

■ 自動倉庫に対応したパレット積み付け方法に変更

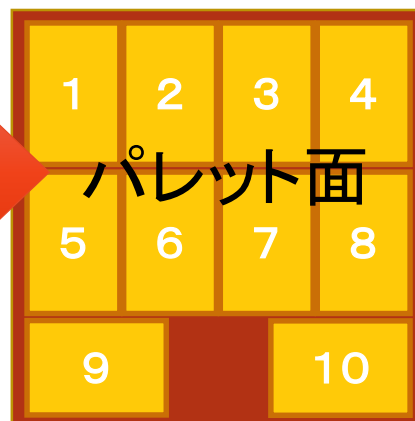
- 自動倉庫で使用されているパレットに統一して一貫輸送を可能とした。
- 納品時のパレットがそのまま自動倉庫に格納されるため、パレットからの貨物のはみ出し(配数)や積み付け高さ(段数)を調整した。

配数	12
段数	7
パレット積数	84

配数	10
段数	8
パレット積数	80



変更



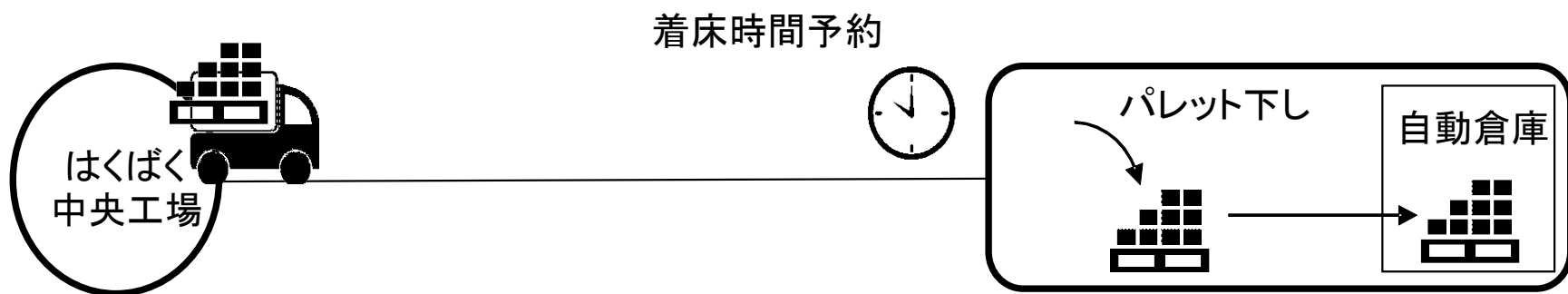
- 配数 = パレット面へのケース配数
- 段数 = パレット上に積めるケース段数
- 配数 × 段数 = パレット積載数

4. 実証実験の概要

Before



After



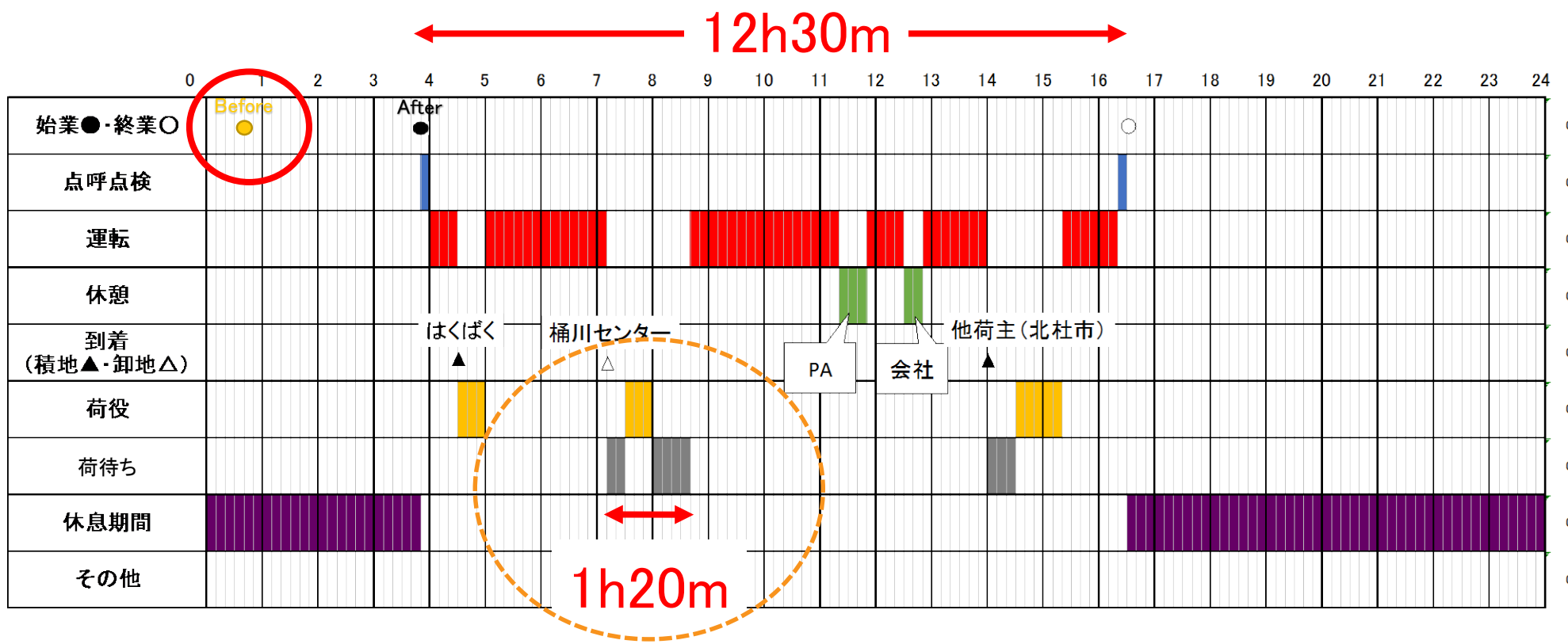
実験期間

ビフォア : 平成28年10月21日、29日

アフター : 平成29年 1月16日、18日、20日

5. 実証実験の結果

■改善後の運行チャート(After 1月18日の場合)



7時10分到着、7時30分荷下ろしスタート

5. 実証実験の結果

①労働生産性の向上

	Before	After	増減
1) 荷待ち時間	4時間	53分	▲3時間7分
2) 荷役時間	2時間	27分	▲1時間33分
1)、2)の合計	6時間	1時間20分	▲4時間40分
(参考)1日の拘束時間	18時間	12時間30分	▲5時間30分

労働生産性は 44% 上昇

(18時間 ÷ 12.5時間 = 1.44)

※ ただし、BeforeとAfterでは帰り荷が異なる

②積載率の向上

時間短縮効果により、トラックの帰り荷の確保が可能となり、積載率が向上

6. 実証実験の効果

< 発荷主 >

- 納品時のパレット積み替えがなくなり、はくばく側の商品事故リスクが低下した

< 運送事業者 >

- ドライバーの拘束時間が大幅に短縮した
- フォークリフトによる荷役となったためドライバーの疲労が軽減された
- 予約できることで運行計画の精度が高まり、帰り荷などの業務組合せの自由度が高まった

< 着荷主 >

- 桶川流通センターのバース※滞留時間が短くなった
- 荷下ろし後に、すぐに自動倉庫に格納できるようになった

※ 荷物の積み下ろしを行うためのスペース

事例2

業務工程の変更と高速道路利用拡大による 拘束時間の削減

(長崎県)

(株)運輸・物流研究室

1. 対象集団の概要

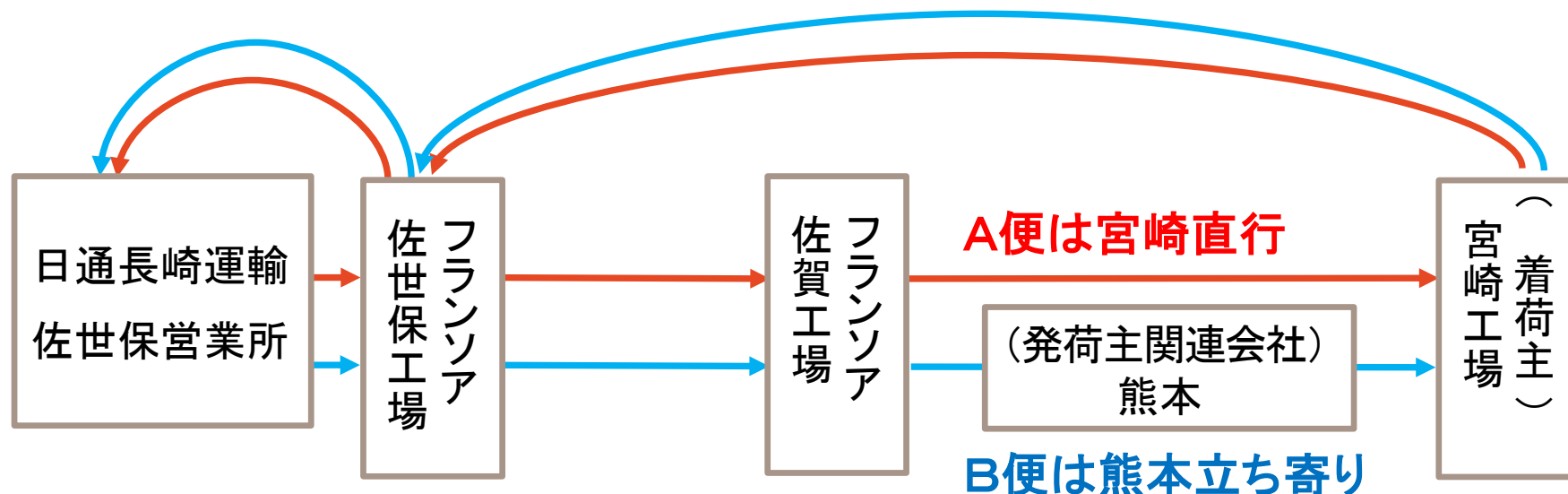
- 発荷主企業：(株)フランソア佐世保工場(本社：福岡県粕屋郡)
 - ・食品製造業(九州内に工場4カ所)
 - ・商圏は九州一円及び山口・広島
- 着荷主企業：サンドイッチ工場
 - ・対象工場は宮崎県宮崎市
 - ・発荷主のOEM提携先
- 運送事業者：日通長崎運輸(株)佐世保営業所(本社：長崎市)
 - ・従業員数 21名
 - ・車両台数 18両
- 対象荷種：パン等



2. 対象となる物流の状況

日通長崎運輸は1日2便のトラックを提供(A便、B便)

- A便: 佐賀工場で積み足した後、宮崎へ
- B便: 佐賀工場で積み足した後、熊本に立ち寄り、その後 宮崎へ



A便の動き



B便の動き



2. 対象拠点と物流実態

拠点の位置関係



1日の
往復距離
620km

2. 対象拠点と物流実態

出荷準備: パンの入った容器(バンジユウ)



2. 対象拠点と物流実態

パワーゲート による積み込み



2. 対象拠点と物流実態

商品を車上に積載



3. 運転者の労働実態と課題

- 現状の拘束時間は15時間以上
最大拘束時間(16時間)は超えないものの原則の13時間は超えている
- A便・B便ともに運転時間は11時間超

	A便	B便
運転時間	11時間27分	11時間17分
荷役時間	2時間33分	3時間23分
休憩時間	44分	30分
その他時間	20分	30分
拘束時間	15時間00分	15時間40分

4. 現状の問題点に対する改善案

- 本業務における問題点は、
 - 1日の拘束時間が原則時間(13時間)を超えていること
 - 1日の平均運転時間が9時間を超えていること
- このため、2時間程度の拘束時間の削減が必要である

5. 実証実験の概要 ①業務工程の変更

従来、前日夜間に実施していた空容器の返却と、運送当日の貨物の積込みを、別のドライバーが行う

ドライバー2名



ドライバー2名 + 別のドライバー1名※
3名体制

※ 社内の業務分担の見直しによるものであり、新たに1名雇用したわけではない

5. 実証実験の概要 ①業務工程の変更

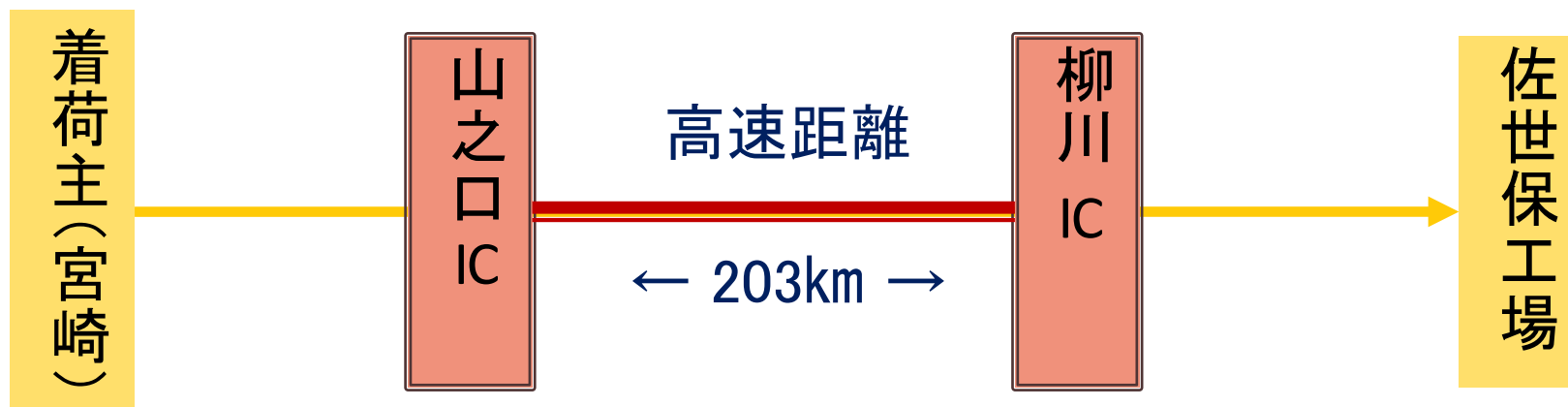
■ 事前 (Before)

■ 事後 (After)

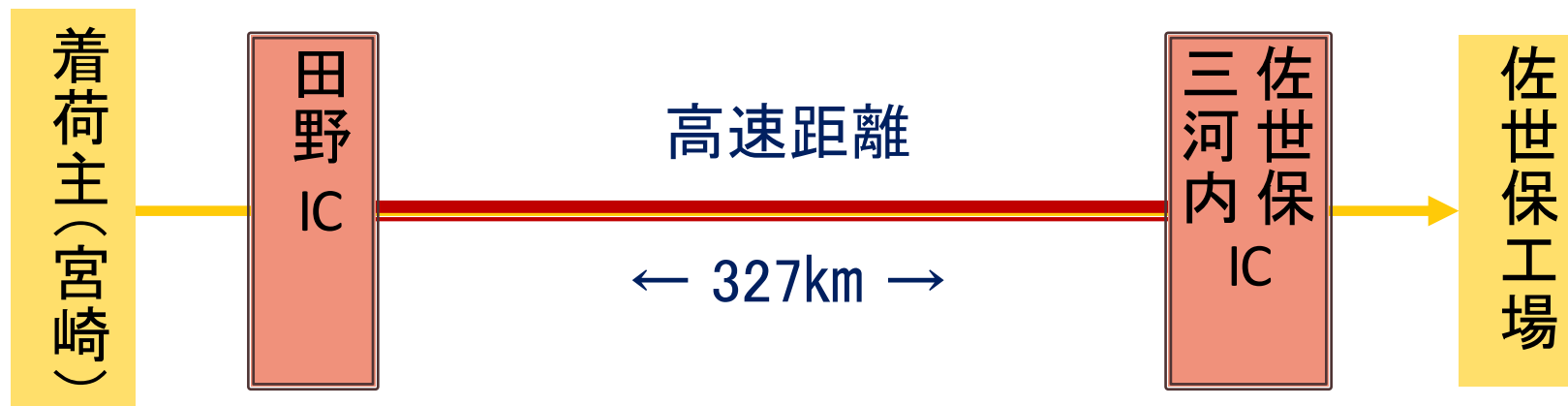


5. 実証実験の概要 ②返路での全線高速道路の利用

■ Before



■ After



●高速利用区間を拡大する: 田野IC ~ 佐世保三川内IC

6. 実証実験の結果

業務工程の変更と返路全線高速利用により、拘束時間を約2時間短縮できた

拘束時間	拘束時間	変化
(Before) 15時間20分	(After) 13時間18分	▲ 2時間2分 うち業務工程変更効果 ▲ 1時間6分 うち全線高速利用効果 ▲ 56分
		労働生産性の変化
		+ 15.3 %
		うち業務工程変更効果 + 8.3%
		うち全線高速利用効果 + 7.0%

7. 実証実験の効果

- 全線高速利用により、ヒヤリハットの回数が減り、安心して運転できた(ドライバーの感想)
- 空容器の返却作業を明るい時刻に実施できるようになることから、作業性、安全性についても向上していくことが期待できる

2事例に共通する成功要因

- 発荷主（着荷主）が、**運送事業者の窮状を理解**
- 発荷主（着荷主）が、**物流の条件やコスト負担について一定の歩み寄り**

ご清聴ありがとうございました

宿泊業の生産性向上事例報告

事例1 京都府 京の宿 綿善旅館

事例2 香川県 小豆島国際ホテル



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

全体スケジュール

～H28年8月

～H28年11月

～H29年3月

経営診断と
改善指導
(15日間)

モデル事例
まとめ
(8モデル)

事例集・ビデオ
報告書作成



宿泊業の生産性向上事例集について

観光庁の宿泊業の生産性向上推進事業は、「旅館ホテル生産性向上協議会」において選出されたモデル旅館ホテルへのコンサルティングによるモデル事例選出や全国でのワークショップ開催等の取組みを通じて宿泊業全体の生産性向上を目指すものです。

この事業を通じ、50件以上の宿泊業の「カイゼン」の好事例が発表されました。そのうち特に200事例を選出し、映像事例集及び冊子事例集を作成しました。

ぜひ、貴旅館ホテルの改善にご活用ください。

宿泊業の生産性向上推進事業のロゴ

多くの方が参考・活用できるように
事例集(120事例)、ビデオ(7本)を
インターネットで公開

<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>

【事例1】

京の宿 綿善旅館 (きょうのやど わたぜんりょかん) (京都府)



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

京の宿 綿善旅館 概要



- 総室数 24室
- 従業員数 35名

※創業187年の料理自慢の老舗
(単独経営)

生産性向上の改善指導フロー

経営課題の把握	重点業務の特定	重点業務の改善推進
H28年7月4日 (1日間)	H28年7月5日～12日 (8日間)	H28年8月～11月 (延べ6日間)
幹部インタビュー	以下の重点業務を特定 ①客室系の チェックイン準備 ②全社応援態勢 (人手不足)	作業分析 ・ 作業改善
現場視察		

① 客室係のチェックイン準備の連絡

- ・フロント係と客室係の業務連絡が非効率
連絡が取れずに客室係がフロントまで往復

作業分析によるムダ特定

客室係のパントリー(※)と

フロント間の往復

8往復／日 × 3分／1往復 = 24分／日

+ 体力の消耗

計24分／日

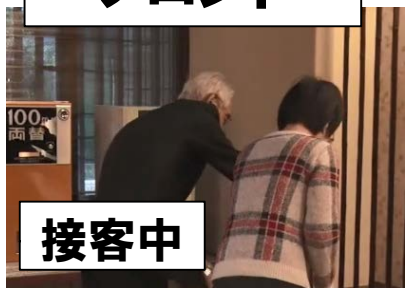
※ パントリー…客室の備品等を備蓄したり、軽微な作業などを行う部屋

① 客室係とフロント係の連絡改善と効果

改善前

フロント

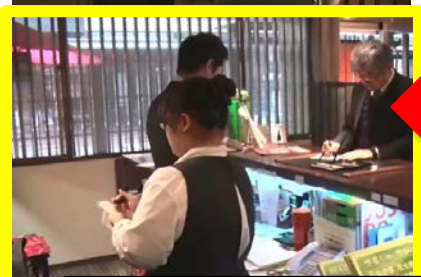
パントリー



接客中



客室係が階段で
フロントまで往復し確認

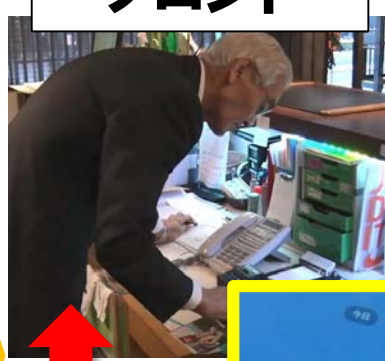


客室係が、チェックアウトした部屋を確認するためにフロント係に電話をしても、接客中は繋がらない為、1階のフロントまで往復して確認

改善後

フロント

パントリー



タブレット端末とLINEを導入、フロント係が接客の合間にチェックアウト情報を入力し、客室係とのスムーズな業務連絡を実現

① 客室係とフロント係の連絡改善と効果

IT活用(端末+SNS導入)
による業務連絡の効率化

客室係のパントリーとフロント間の
往復時間削減

8往復/日 × 3分/1往復 = 24分/日

+体力の消耗の回避 +マニュアル登録

労働時間削減 2%(146時間/年)

② 全社応援態勢(人手不足)

- ・従業員ごとに対応可能な作業のバラつき
繁忙時間に特定社員に業務が集中

作業分析によるムダの特定

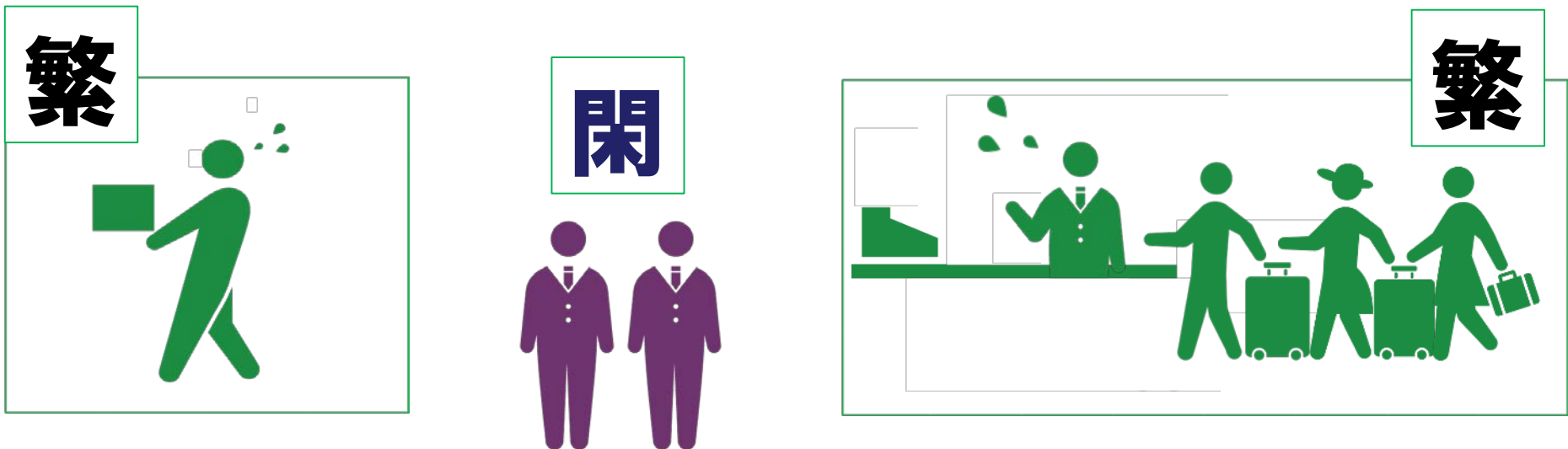
繁忙時の“洗い場係”の非稼働時間の推計
1.1時間／日

計1.1時間／日

② 全社応援態勢(人手不足)の改善(1)

改善前

従業員ごとに対応可能な業務にバラつき
繁忙時に特定の従業員に業務が集中



② 全社応援態勢(人手不足)の改善(2)

スキーマップ導入・従業員の保有スキル棚卸

項目	業務スキル			フロント												
	スキル	受付	接客	事務	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
フロント業務	チェックイン業務	○	○		3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	チェックアウト業務	○	○		2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	予約通知処理				3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	電話対応・個人	○	○		2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	電話対応・法人	○			3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	修学旅行対応・担当	○	○	○	2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	各種発注・備品管理			○	3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	新人教育	○	○	○	2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	WEB管理作業			○	3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	各種営業活動		○		2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	御着きの...				3	4			3	4	3	4	3	4	3	4

② 全社応援態勢(人手不足)の改善(3)

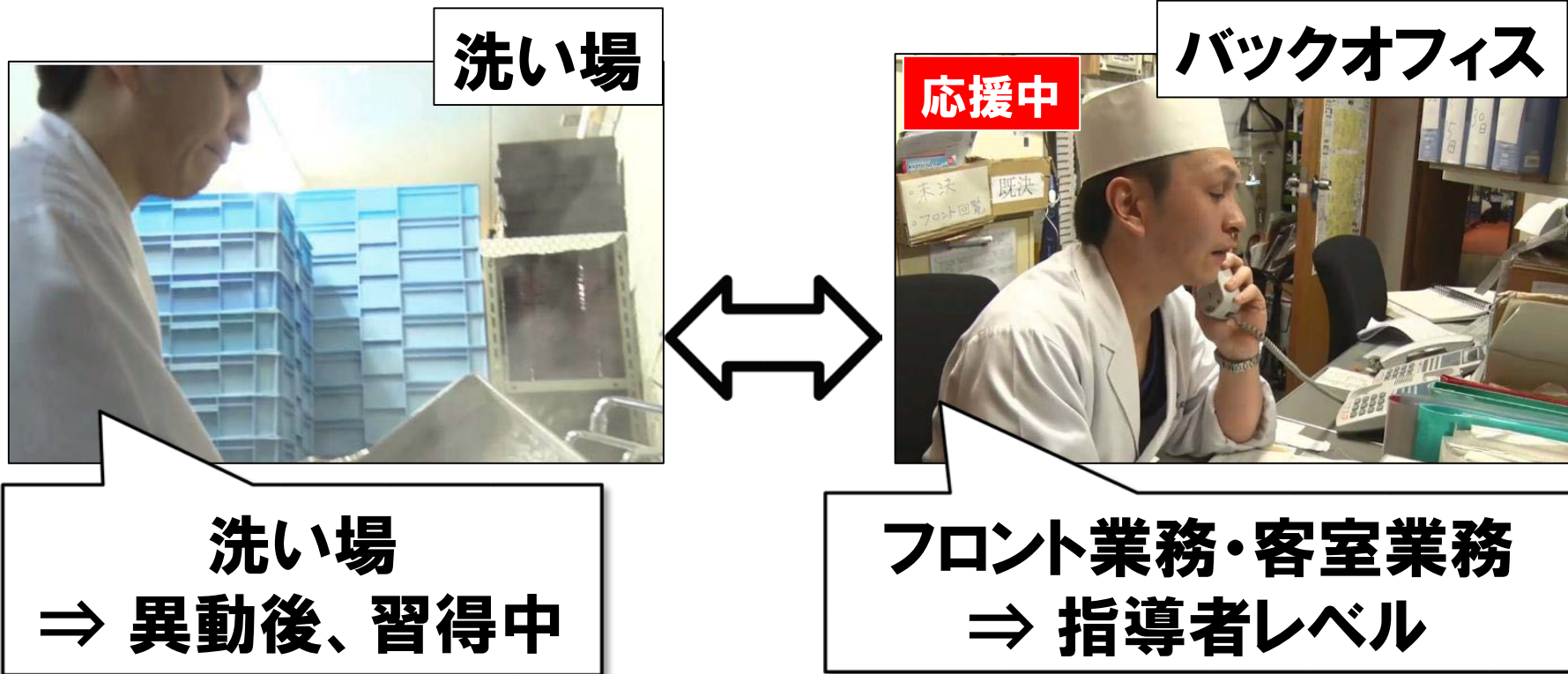
スキルマップ基準

評価レベル	判定基準
レベル 1	作業の実施に支援が必要
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

② 全社応援態勢(人手不足)の改善(4)

改善後

スキルマップを元に「一人三役化」を推進
繁忙時の相互応援態勢を構築



② 全社応援態勢(人手不足)の改善と効果

スキルマップによる一人三役化
繁忙時の応援体制の構築

“洗い場係”の非稼働時間の稼働化
1.1時間/日
※非稼働時はフロント業務を実施

労働時間削減 14%(310時間/年)

【事例2】

小豆島国際ホテル

(しょうどしま こくさいほてる)
(香川県)



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

小豆島国際ホテル 概要



- **総室数 120室**
- **従業員数 127名**

**※グループ企業のもう一つのホテル含め
島内最大204名の雇用を創出**

生産性向上の改善指導フロー

経営課題の把握	重点職場の特定	改善の推進
H28年 2月15日	H28年2月16日～23日 (8日間)	H28年6月～9月 (延べ6日間)
幹部 インタビュー	以下の重点職場を特定	推進体制の 確立
現場視察	①料飲部門 ②客室清掃部門	・ 作業分析と 作業改善

①料飲部門の作業分析による問題発見

- 宴会準備で食器を探す行動が頻繁に見受けられた
- 宴会後の片付けが夜12時までかかっていた

作業分析によるムダの特定

宴会の準備中に食器を探す時間

100回以上／日 × 1.5分／回 = 2.5時間／日

洗浄前のパレットの仕分け・シンク投入時間

100回以上／日 × 75秒／回 = 2.1時間／日

計4.6時間／日

①料飲部門の作業改善(1)

食器収納位置の明確化

改善前

扉



扉の中

扉の写真と
中身が異なる



食器収納ルールが守られず
食器探しに時間がかかる

改善後

扉



扉の中



収納ルールの明示化・徹底で
食器探しの時間を削減

①料飲部門の作業改善(2)

食事会場での残飯仕訳

改善前



**食器・残飯をそのまま下膳
洗い場で仕分け作業が発生**

改善後



**食器・残飯を仕分けて下膳
洗い場の仕分け作業を削減**

①料飲部門の改善のポイントと効果

5S（※）と作業改善・役割分担見直し

宴会の準備中に食器を探す時間の削減

100回以上／日 × 1.5分／回 = 2.5時間／日

洗浄前のパレットの仕分け・シンク投入時間の短縮

100回以上／日 × 30秒／回 = 0.8時間／日

労働時間削減 15%（1,200時間／年）

※ 5S…整理、整頓、清掃、清潔、しつけ

②客室清掃部門の作業分析による問題発見

- ・目標作業時間内に客室清掃が終わらず
管理者も応援に入っていた

作業分析によるムダの特定

シーツ枚数のカウント

12フロア×20分／1フロア = 4時間／日

客室内資料配置

110室×10秒／室 = 18.3分／日

急須洗浄

6室×50秒／室 = 5分／日

忘れ物のフロント運搬

3件／日×5分／件 = 15分／日

計4.6時間／日

②客室清掃部門の改善

改善前



客室清掃業務の内容・方法を
長期間変えずに行っていた

改善後



洗浄に時間のかかる
急須を廃止し
お茶パックに変更



資料配置の見直し
WiFi案内⇒貼紙に
絵葉書⇒売店に設置



パントリーの整頓による
作業効率化



機械化(掃除ロボット)
による作業軽減

シーツのカウントや忘れ物のフロント届け出作業の
変更による作業効率化

顧客満足を維持しつつ
業務を効率化

②客室清掃部門の改善のポイントと効果

客室清掃業務の見直しと効率化

シーツ枚数のカウント

12フロア×20分／1フロア=4時間／日

客室内資料配置

110室×10秒／室=18.3分／日

忘れ物のフロント運搬

3件／日×5分／件=15分／日

急須洗浄

6室×50秒／室=5分／日

+追加改善

パントリー整頓と 作業の機械化

110室×33秒／室=1時間／日

労働時間削減 20%(2,058時間／年)