

2. ヒアリング調査

(1) 調査概要

調査目的

平成 28 年度に、各分野において創出した、製造業の「カイゼン活動」等のノウハウを活用した生産性向上のモデル事例について、現状を詳細に把握するため、ヒアリング調査を行った。

調査対象

平成 28 年度の取組に係るアンケート調査について回答を得られた事業者のうち、取組の継続の有無、取組に対する総合的評価、取組による収益状況・従業員の賃金・労働環境・労働力の充足状況への影響の度合いに基づき、特に生産性向上の取組に関する示唆が得られると見込まれた 10 者、及びそれ以外のヒアリング調査の許諾が得られた 12 者

調査時期

平成 31 年 1 ~ 2 月

調査方法

対面調査

(2) 調査結果

宿泊業

名称：燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千

所在地：長野県下高井郡山ノ内町

業態：温泉旅館

従業員数：41名（正社員：28名、パート等：13名）（平成31年3月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・シフト編成作業の改善

背景：

フロント係と仲居係に、それぞれ予約業務も含めた1人3役化を導入した結果、シフト編成が複雑になり、シフト編成者の負担が増加していた。また、直前の予約に対応するためとの理由もあり、シフトの決定が勤務日直前となっていた。これにより、従業員の負担感も高まっていた。

取組の内容：

シフトの編成を容易にするため、フロント係と仲居係のそれぞれのシフト時間のパターン化を行った。以前は勤務日の前日にシフトが決定することもあったが、パターン化によりシフト編成者の負担を軽減するとともに、シフト編成を、それまでのフロント係リーダー1名体制から他のリーダーも担えるように体制強化を行い、3日前に編成するようにした。さらに、公休取得について、それまでの年間96日から105日に設定した。

取組の継続・改良ポイント：

最近では2週間おきに需要予測を立てて仮のシフトを組んでいる。近年は、以前よりも直前になって予約が増える傾向が強まっているものの、対応できる以上の予約は入れないように制限し、その後大量のキャンセル等が入らない限りはそのままシフトを確定して、シフト編成の一層の早期化を図っている。シフト編成業務は、リーダーからサブリーダーへやり方を教えながら徐々に移行し、基本的にはサブリーダーが行うように育成した。

取組の継続・改良の効果：

従業員が自身のシフトを約2週間早く把握することが可能になった。また、シフト編成業務の移行により、フロント係のリーダーが、サービスの改善や人員の育成等のマネジメント業務に、より注力することができるようになった。シフトの早期把握が可能になったことで、さらに従業員の負担軽減を進める観点から、公休日の完全取得を促している。

こうした取組について、他地域の同業者団体からの視察希望があり、受け入れた。視察希望については、業界全体の発展に貢献したいという思いとともに、他社に対して自らの

取組を紹介することで、自分たちでより新しいことに取り組んでいくという従業員のモチベーションの向上につながるのと思い、極力対応している。

新たな生産性向上の取組について

・勤務体制変更による労働時間削減

背景：

通常、旅館業では、仲居係を中心として、朝7時頃に出勤して勤務を始め、10時頃に顧客の朝食が終わると一旦休憩時間となり、チェックインの始まる15時頃から顧客の夕食が終わる21時頃まで働くという、いわゆる中抜け勤務体制を取っている。中抜け勤務体制を取ると拘束時間が長くなるとともに、21時勤務終了で7時出勤とすると十分な勤務間インターバルが取れなくなる。その結果、従業員の心身への負担が大きくなり、結果として離職率の上昇や顧客満足度の低下につながってしまうと考えていた。

取組の内容：

7時頃から16時頃まで働く早番と、13時頃から22時頃まで働く遅番の2交代制にし、中抜けを無くす勤務体制とした。この体制の構築に当たっては、平成28年度以前から取り組んでいたフロント係、仲居係、予約係の1人3役化を一層進め、調理や清掃等も含めたマルチスキルの習得を推し進めた。また、Webカメラで繁忙部署へ人員をリアルタイムで振り分けるなどして、特定の人員や部署への業務の偏りが出ないようにした。

担当	フロント																		合計					
	A M									P M														
	カウンター 明細・パ ワー 確認	チェック OUT (精算)	個人 直予約	A コ ット	一般客 者現 状	一般客 者ク ー ン	PC処理 フロント 売上明 細作成	レジ閉 め	送迎 野 泊 めくり	玄関前 車 庫 移 動	チェックIN	顧客情報 PC入力	料金入力 確認 パ ワー 処理	料金確認	予定表作 成	外線対 応	団体(添 削) 打ち合 わせ	0時 打ち合 わせ		貸切風呂 確認 予約・説 明・連絡	エステ マッ サ ー ジ 予約・説 明・連絡	内線対 応	フリー対 応	売店
難易度	C	C	C	A	A	A	B	B	C	C	C	C	B	A	B	B	A	A	C	C	C	A	B	
										3	3								2	2	3		1	14
										3	3								3	3	4		2	21
	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	0	2	2	2	0	4	4	4	2	4	69
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	90
	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	0	4	4	4	3	4	4	71
	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	2	1	1	0	4	4	4	3	4	67
	2	4	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	1	0	1	2	0	4	4	4	0	4	47
	2	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0	1	2	0	4	4	4	0	4	45
	2	2	2	0	0	0	2	0	1	1	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2	2	24
	2	2	2	0	0	0	2	0	1	1	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	24
	2	2	2	0	0	0	2	0	2	2	2	3	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2	2	27
	2	2	2	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2	2	26
	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	13	
	2	2	2	0	0	0	2	0	1	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2	2	25
	0	1	1	4	4	4	0	0	3	3	3	2	4	4	3	4	4	0	4	4	4	4	2	44
	0	1	1	4	4	4	0	0	2	2	0	0	0	3	3	4	3	0	4	4	4	4	3	31

■	はマルチタスク対象者
4	業務レベルの基準 人を指導できる
3	応用・トラブルに対応できる
2	基本的なことは一人でできるが、助けはまだ必要
1	指導をうけた
0	できていない

A	難しい
B	普通
C	容易

マルチスキル習得のための業務レベル表

取組の効果：

平均すると、従業員1人当たりの労働時間が10%程度削減された。ただし、2交代制により朝晩の繁忙時にサービスが手薄にならないよう人員数を増やす必要があり、人件費総額は約1.5倍程度に増加すると予測している。それでも、そうした従業員にとって働きや

すい勤務形態にすることで、採用がしやすくなったり、顧客サービスが向上したりすることにより、経営面でプラスになると考えている。

・売上向上

背景：

2交代制勤務による人件費増加を軽減するため、従業員の労働時間を長くすることなしに、売上を向上させたいと考えていた。

【取組】高単価の客室の案内による客室単価向上

取組の内容：

顧客がチェックインするときに、予約した客室よりも高単価の客室が空いている場合、顧客へ積極的に案内するようにしている。

取組の効果：

通常の単価より価格を下げたとしても、当初予約した客室よりは高単価であるので、同じ稼働率でも1室当たり2000円～3000円程度、客室単価を上げることができた。

【取組】組み合わせメニューによる飲食単価向上

取組の内容：

通常はあまり注文されない高単価の日本酒などを、前菜やメイン料理と組み合わせで割引価格で提供している。

取組の効果：

個々のメニュー単価の合計より価格が下がっても、単品では注文の入りづらいメニューもセットで販売することができるので、注文が入った場合には、800円～1000円程度の顧客単価を上げることができた。

生産性向上の課題について

・取組を行うためのノウハウ

特に労働時間削減のための勤務体制変更などは、経営者が発案して自社（自力）で取り組んだが、人員の配置等で想像以上に苦労した。他社における過去の例や第三者としての視点が欲しいと思うことがあるので、初めの取り掛かりのところだけでも、外部コンサルタントの起用等について、公的支援もしくは業界団体等からの支援があると改善が進みやすいのではないかと感じた。

・取組のアイデア

取組を行うにもアイデアが必要である。そのため、客室単価や飲食単価の向上のための取組などは、経営者の戦略を元に、全従業員でどのようなテーマ・内容の取組を行うか

ワークショップを開き、みんなでアイデアを出し合った上で、各部署の一人一人に改善案を振り分け、計画を立て、改善策を実施した。

・取組を行うための時間

取組について考えたり、話し合ったりするには、通常の業務とは別に時間を作る必要がある。勤務形態を2交代制にしたことにより、顧客がいない比較的手が空くようになった昼前後の時間帯を、取組を行うための時間に充てるなどして、通常の勤務時間内に行うようにしている。

名称：十勝川温泉 観月苑

所在地：北海道河東郡音更町

業態：温泉旅館

従業員数：75名（正社員：55名、パート等：20名）（平成31年3月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・ホームページ改善によるネット予約率の向上

背景：

ネット予約率が30%前後であり、予約業務の効率化のためにネット予約率を上げていきたいと考えていた。

取組の内容：

ホームページをリニューアルして、宿泊プランのタイトルを変更してより魅力が伝わりやすくする、施設で働く従業員を掲示して親しみやすくするなどの取組を行った。また、フェイスブックやインスタグラムなどのSNSでの情報発信や、英語による海外向けの情報発信を行った。その結果、海外からの予約が増えたこともあり、ネット予約率は31.5%から38.5%へ向上した。

取組の継続・改良ポイント：

ネット予約は、以前から大手旅行サイトを通じて受け付けていたが、それに加えて、自社公式サイトからも予約ができるようにした。



自社公式サイトからも予約可能に

取組の継続・改良の効果：

平成 30 年（7 月～9 月）のネット予約率は、43%まで向上し、その分の電話による予約受付業務は削減された。

・スキルマップ作成による業務効率化

背景：

従業員の誰がどの業務をどのレベルでできるかという各従業員の業務スキルを、管理職が把握できていないため、他部門の応援に誰を派遣すればよいかすぐに判断できない、教育が計画的にできないなどの問題が発生していた。また、これまでは、セクションごとの縦割りの業務体系であり、横の連携がなく、業務の整理及び他部門との連携方法について明確に定まっておらず、従業員によっては待ち時間や空き時間が生じることがあった。

取組の内容：

管理職の頭の中にイメージとしてあった各従業員のスキルを見える化し、宿泊・料飲・総務部門のスキルマップを作成したことにより、管理職が各従業員の業務の遂行レベルの確認ができるとともに、社員教育にも活用できるようになった。また、業務の棚卸にもつながった。スキルマップを基に効率的に業務を遂行できたことで、平成 28 年 6～9 月の総額人件費（営業・予約・フロント・売店・料飲・客室管理）は、前年同期比で 4,223 千円の削減となった。

取組の継続・改良ポイント：

スキルマップを活用し、従業員の業務の遂行レベルの向上に加えて、新卒者の能力育成にも取り組んでいる。新卒者についても半年ごとに本人のスキルの習得度合いを確認し、変化があった内容はスキルマップに反映して見直しを行っている。また、部署ごとに 20 項目程度を設け、5 段階評価を部署長が行い、結果を本人にフィードバックする仕組みを毎月繰り返し行っており、目標達成に向けて教育していくという流れを作っている。

生産性向上の取組と言え、実行する施策が上位に位置しがちであるが、施策を実行する上での前提として、従業員の能力向上（人材育成）が必要で、それに取り組むべき従業員自身のモチベーション向上が不可欠である。そのため、まずは取組に対する従業員の理解を得ることが第一歩と考えている。そうした考え方に基づき、生産性向上に対する従業員のモチベーション向上のため、まず、1か月単月で、宿泊の売上や、宿泊に関わる総労働時間等を算出して、売上額を労働時間で割って1時間当たりの生産金額を出し、経営数値の見える化や問題意識の共有を図った。次に、これを基本的な指標の1つとして、幹部社員に開示して、変動の要因を検証するなどし、さらにそれを一定の所属長クラスに周知、認識させることを定期的に続けているところである。必要に応じて、所属長クラスから従業員に対して、生産金額を示して意欲喚起を図るとともに、自分の身内のような意識で、伝えるべきことは伝える方針で対応している。厳しいことを言うときには、その先にあるゴールもしっかりと並行して説明することによって、理解を得ていくように努めている。

また、幹部社員と従業員との面談を、30～40分かけて一人ずつ、年2回のタイミングで行っている。普段から人に言えない悩みや社内で起きている問題とその解決案等を聞き取り、必要に応じてアフターフォローを行う。さらに、特に若年層へのアプローチとして、2、3カ月に1回、社内のコミュニケーション向上を図るため、閑散日等に3、4時間程度の懇親会（アルコールを含む）を開く。ここでは、ざくばらんにカラオケも歌いながらコミュニケーションを取っている。幹部社員は、若手従業員にお酒を注ぎに行く役に徹して、参加者全員と一言ずつ話をしようとしている。

取組の効果：

売上の面でも改善傾向にあり、平成29年度の従業員の平均賃金については、微増であるが、引き上げている。離職者の減少にも貢献しており、特に若年層については、以前は離職率が3割台のこともあったが、平成29年度以降は1割程度で継続している。幹部社員と一般従業員層の間で、「また頑張ろう」というような共有感や連帯感も生まれてきていると感じる。特に、懇親会を開く前と後では、従業員の業務に対する姿勢が確実に変わっているように思える。

生産性向上の課題について

・取組を行うための費用

自社にとって必要な人材を、自力で育成することが最も良いと考えるが、小規模な経営であるため、なかなか手が回らない。社内で外部講師を招聘するなどして研修を実施することは必要だと考えているが、費用がかさんでしまう。そこで、平成29年度以降は、できるだけ従業員に能力開発の機会を提供するため、従業員を、例えばリーダー研修、若手社員研修、クレーム対応研修やグループ研修等の外部の専門的な講習やセミナーに、年間

を通して定期的に参加させている。外部セミナー等には、同業他社の同年代、同じポジションの人々も参加しているため、そのような参加者との会話において、自分たちの会社や仕事のことを客観的に見ることができるというメリットもある。

他の事業者から収集した特徴的な内容

平成 28 年度の生産性向上の取組について

・スキルマップの作成

少ない従業員で一般客と修学旅行生を受け入れており、修学旅行生は、一つの学校でも大勢の到着時間・出発時間等が一緒になるため、ある時間帯に一つの業務が集中することがある。集中している業務の応援ができる他の部門の正規従業員、パートタイム従業員は限られていて、特定の人に負荷がかかっていた。

そこで、従業員一人一人の各業務についてのスキルマップを作成し、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、項目ごとに4段階で評価した。

これを見れば、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くなるとともに、従業員自身も、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った。

以上のような取組は、地元の商工会や金融機関が実施する講演会や他地域の同業者のセミナーでも講師を務め、紹介した。

・マニュアル整備による業務効率化

各従業員の作業のばらつきをなくし、人が入れ替わっても平準化した作業を早期に習得させたいと考えていた。

そこで、クラウド型マニュアル作成ツールを利用して、客室清掃等の手順を見直して効率化した内容をまとめた客室整備マニュアルを作成し、動画も使いながら新入社員や外国人従業員にも分かりやすく展開することとした。そして、客室整備で短縮できた時間は清掃完了時の客室相互チェックに回した。また、従業員が客室を訪ねてお茶を入れる急須作業は全体的に廃止し、1部屋3分×70室=210分、210分×360日=75,600分、計1260時間の短縮を実現した。厨房での食器置き場も整理し直し、食器を出し入れしやすくして削減した時間は、夜食用のおにぎり等軽食を調理する時間にしたり、料飲接客の事前準備を早くしたりした。

客室整備は、清掃不備のクレーム件数が減り、お客様アンケートの評価向上につながった。急須作業等の時間短縮は、作業終了時間が早くなり、労働時間の削減並びに接客品質の向上に取り組むことができています。それらの顧客満足度を高める取組の効果もあり、平均宿泊単価は、平成30年(1月~12月)で対前年比106.8%を実現した。

以上のような取組については、提携ホテルへの展開の他、同業者の団体からの依頼で講演の実施及び館内視察の受入れ、及び他の観光地市役所からの依頼で同業者向けの講演を行った。

新たな生産性向上の取組について

・収益性と顧客満足度の向上

人手やコストをかけずに、より顧客の満足度が高められるような取組を行いたいと考えていた。

そこで、1階フロント前にあったお土産販売店を大幅縮小し、アメニティグッズ設置スペースとした。客室にアメニティグッズ一式や浴衣を用意し提供する形から、顧客が利用したいアメニティグッズや浴衣を自由に選択できる形に変更した。このスペースに、専門の人員は配置せず、利用法はチェックイン時にフロントで案内をして、不明なことがあった場合にはフロントに尋ねてもらうことにしている。

その結果、棚卸等の店舗管理コストが削減され、これまで部屋に一式提供していたアメニティグッズの無駄が減った。また、子供用浴衣の利用率が大幅に向上するなどの新たな顧客ニーズを満たすことができ、顧客からの反応もよい。

・労働環境の整備

人材、特に今後の基幹労働力となる若手人材の採用・定着を図りたいと考えている。

そこで、労働時間削減の取組と並行して、長時間労働が常識となっている業界の慣習を打破し、若年者の採用とその後の定着につながることを目指して、平成31年4月から公休日を現在の83日から105日に増加させる予定で、平成31年1月より先行して試験実施している。優秀な若手従業員採用のために、初任給は大手ホテルに比べても遜色のない水準まで引き上げている。

その結果、実際に従業員（非正規雇用含む）の平均年齢は下がってきている（仲居の平均年齢は20代）が、給与支払総額は減少させていない。一時的に経営は圧迫されるものの、長期的にはプラスの効果が出てくると考えている。

・従業員のマルチスキル化

各従業員が、他部署の業務もこなせるようになることで、各部署間の繁閑の差の調整を図り、ひいては施設全体での労働時間削減を図りたいと考えている。

閑散期にトライアルとして従業員を別部署へ転籍させることで、一人当たりの業務スキルを増やすマルチスキル化を実施している。人材の育成については、社員の成長無くして会社の成長は無いというのが基本的な考え方であり、従業員を大手旅行会社が主催する各種研修会に積極的に参加させ、能力開発に取り組んでいる。

これらの取組の結果、上述の業務効率化の取組等も相まって、労働時間が削減するとともに、今後は従業員の定着率向上や離職率の低下等にもつながってることが見込まれる。

生産性向上の課題について

・ 取組を行うためのノウハウ

生産性向上の新たなアイデアのヒントにするために、インターネットや雑誌・新聞などのメディアを通じて、同業に限らず他社の事例を積極的に取り入れている。

・ 取組を行うための費用

生産性向上のモデル旅館を真剣に作り上げるのであれば、取組を行うための予算をつけ、人材を手当てし、取組成果が出るまで徹底的に実施するべきである。当社はモデル旅館になったことにより、より多くの取組を実施した。現在も自費でコンサルタント契約をし、勉強し、改革・改善を継続している。我が国も観光が成長産業となる中で、受け入れ施設、特に日本の文化と歴史を継承している旅館業に対しては、もっと生産性の向上に取り組んで業界としての発展を促すために、より手厚い公的支援をするべきであると考え

介護業

名称：ソルシアス上用賀

所在地：東京都世田谷区

業態：通所介護事業所

従業員数：24名（正社員：7名、契約社員：1名、パート16名）（平成31年3月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・情報共有の促進

背景：

施設の設計上、フロアが広く2階に分かれているため、情報伝達・共有に時間や手間がかかる状況であった。そのような中、利用者数および従業員数の増加に伴い、情報共有に不均一性が見られるようになり、介護職の従業員の専門性低下、残業時間の延長などを始めとした問題点が浮上していた。

取組の内容：

従業員全員にインカムを導入し、情報共有の促進を図った。さらに、タブレットを導入し、記録物のシステム化を行った。インカムを導入することで、例えば、お風呂場とリビング兼訓練フロアを行き来して情報を伝え合う作業が無くなるなど、ムダな作業時間が短縮された。また、手書きの記録を電子化する作業が無くなるとともに、空いた時間にタブレット入力で記録を付けることができるようになり、記録にかかる作業時間が削減され、残業も減った。

取組の継続・改良ポイント：

従業員が増える中、パートタイム従業員も含めた全員がインカムを携帯しているため、集合したり対面したりして行っていた情報共有の時間が現在も削減できている。

取組の継続・改良の効果：

これまで情報共有に費やしていた時間が削減されたため、空いた時間をより付加価値の高い業務（レクリエーション等の企画や実施）に割くことができるようになった。レクリエーションが充実することで評判が高まって利用者が増加し、収益も増加した。また、インカムを導入することにより従業員同士で意見が言いやすくなり、困っている従業員がいれば助け合うようにもなったため、従業員のモチベーションが向上した。さらに、ノー残業デーを設けるなどして働きやすい職場環境が実現したため、従業員の定着率が倍以上に向上した。制度改正により介護報酬が引き下がる中、稼働率も大きく向上したため、現在はそれを上回る収益を得ている。その結果として、従業員の賃金も引き上げた。

・基本業務ラインの整理

背景：

本事業所ほど大きな規模で利用者が多くいる施設は全国的にも少なく、中途採用者であっても、業務内容を理解できないことがあった。同じ場所に複数の従業員がおり、手が空いてしまう者がいるなど、ムダが発生することがあった。

平成 28 年度時点：

従業員全員の業務時間調査を実施し、モデル業務ラインの作成と、従業員のマニュアルを作成した。調査の結果、介護職の従業員の送迎業務の兼務が残業時間の主たる要因と判明したため、ドライバー専用従業員を採用した。さらに、身体介護を伴わない業務をケアアシスタント職の従業員へ移管することで介護職の従業員が専門性を発揮できる環境を整えた。結果として、残業時間も削減した。

取組の継続・改良ポイント：

現在は、平成 28 年度に作成したモデル業務ラインを基にシフトを組み、従業員同士の業務に重複なくうまく配分できるように、毎週調整を行っている。

取組の継続・改良の効果：

新しく入った従業員であっても、従業員それぞれの役割が明確化されており、自身の役割も与えられるため、働きやすくなった。情報共有の促進の取組等も相まって、結果として、従業員の定着率が倍以上に向上した。

以上の取組については、業界誌（月刊誌や新聞）に取り上げられ、これまでに他事業所からの見学も受け入れている。

生産性向上の課題について

．取組を行うための費用

インカムやタブレット及びシステムを自社で用意するのは大きな金額になり、負担となる。

．取組に対する従業員の理解

外部のコンサルタントが突然職場に入ってきて生産性向上の取組を行ったことについて、従業員としては「何をやるのか？」と疑問に思う部分があったと思われる。10 分ごとの作業内容の洗い出しを 2 日間行う業務時間調査などを、通常の業務と並行して行うため、現場としては負担も生じていた。当時は、トップから、「この取組はやるしかない。この取組をやれば今よりも働きやすくなる」といったメッセージを発信し続けることによって、従業員の理解を得た。

名称：グレイプスガーデン西新井大師

所在地：東京都足立区

業態：サービス付き高齢者向け住宅

従業員数：50名（正社員：6名、非常勤：44名）（平成31年2月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・型枠管理の改善

背景：

従前より従業員一人当たりの一日の動き（業務スケジュール）を時間割にして可視化し管理する「型枠管理」を行っていたが、実際に型枠通りに業務を実施しようとしても人が足りなかったり、急を要する業務が発生したりするなどして、型枠が現実的なものになっていなかった。

平成28年度時点：

現実に沿うように型枠の内容を改定した。また、実際に型枠に沿って業務が行えるよう、不測の事態が起きないように、各利用者への対応時に留意しなければならない点などについてヘルパーからの情報収集を強化し、こうして事前に収集した利用者の情報を元に指示出しを行うようにした。その結果、型枠通りに業務が遂行されることによって、役割が明確になり、誰が何をしているのか把握ができるため、お互いのフォローができるようになった。

取組の継続・改良ポイント：

利用者や従業員の数が増えていることもあり、現在はより多くの利用者に対応できるような型枠に改善して業務を実施している。さらに、誰がいつ何を行うといった目標の設定、進捗の見える化、目標達成の評価等を行う「ディレクションシステム」という仕組みを、自社で開発した「とこTONシステム」上で活用することで、お互いの型枠が見える化・共有化し、役割分担をすることで、業務の効率性を向上させる取組も始めた。標準的な型枠について、従業員のシフトや利用者の増減といった日々の状況に応じて引き直しを行い、従業員間の繁閑を平準化して、生産性を向上させるような工夫もしている。

「ディレクションシステム」を用いた型枠の見える化・共有化

取組の継続・改良の効果：

現実に即した型枠を利用するとともに互いに共有することで、業務の重複などのムダが減り、従業員同士が効率的に営業を行えるようになった。また、介護記録の端末入力による利用者のニーズの把握と、それを活用した営業活動（次の 参照）等も併せて行うことで、ケアマネジャーの利用のリピート率が高まり、平成 31 年 1 月の売上が前年同月比 116%となっている。

・ 端末入力システムへの加入と入力促進

背景：

以前は、ヘルパーによる介護記録は紙の資料で作成されており、ヘルパーが現場で確認した優先して対応すべき事項（不足しているものやサービス内容で変更すべき点など）（以下 2(2) において「要対応フィードバック」という。）の共有やそれへの対応がタイムリーに行われていなかった。

平成 28 年度時点：

要対応フィードバック情報の共有やそれへのタイムリーな対応のため、端末入力システムを導入した。ヘルパーのシステムへの加入率を高め、入力を促進させるために、入力することに対して一定額の手当てを払うインセンティブを付与したり、入力方法を丁寧に説明したりするなどの取組を行った。結果として、加入率・利用率・入力件数ともに、平成 28 年 9 月と同年 11 月との比較で増加した（加入率：50% 93.9%、利用率：30% 67.7%、入力件数：412 件 600 件）。また、要対応フィードバック件数も同時期の比較で増加し（21 件 96 件）売上増加につながった。

取組の継続・改良ポイント：

自社で端末入力システムの構築を行っており、現状に合わせて、平成 28 年度当時と比べて入力フォーマットを変更した。なお、どのような事項の情報共有を求めたいかによってインセンティブを見直しており、現在は、利用者に異常や変化があったときの情報の共有を重視して、そうした異常や変化に関する入力をしたことに対するインセンティブの付与を行っている。また、ヘルパーが入力したことに対して従業員が業務の中で積極的にフィードバックを行うような状況が生じたり、入力された記録は他のヘルパーも閲覧できるようになっているため、お互いに刺激し合い高め合うような状況が生じたりしている。さらに、入力された要対応フィードバック等を参考に利用者のニーズをタイムリーに把握し、それを活用することで戦略に基づいた営業活動を行うようになってきている。端末入力システムを使い、型枠に合わせて営業の担当者や工数、内容など役割の詳細を設定し、営業を効率的に行うような取組も始めている。



端末入力システムへの入力項目

取組の継続・改良の効果：

利用者のニーズの把握とそれを活用した営業活動等を行ったりすることにより、ケアマネージャー利用のリポート率が高まり、平成 31 年 1 月の売上が前年同月比 116%となっている。介護業務の型枠の改善による無駄の削減、介護記録作成にかかる時間の削減、食堂における型枠の作成など、インプット面の効率化よりも、そうした活動によって可能となった新規利用者獲得によるアウトプット面の増加の影響が大きいと感じている。また、端末入力促進のための取組を通して、より有用な情報の入力をしようとヘルパーが感じた

り、ヘルパーの入力した内容を営業や現場の業務に活かそうと従業員が感じたりするなど、従業員の意識（モチベーション）が高まったと感じている。

・ 食堂における型枠の作成

背景：

食堂担当者の役割が決まっていなかったため、複数人が同じ動きをしてムダが発生していた。そのため、正規従業員が通常の業務に加えてフォローに入り、残業が発生していた。

平成 28 年度時点：

食堂における作業内容や業務分担状況を確認し、より効率的に業務を行うために担当者の型枠を作成した。また、利用者を食堂へ誘導する際の優先順位を記載したリストの作成、配膳工程の変更、施設の美化等の取組も併せて行った。その結果として、食堂業務の遅延が無くなり、日勤者の残業が減少した（不測の事態が生じた場合は、日勤者ではなく夜勤者がフォローすることにした）。

取組の継続・改良ポイント：

平成 28 年度当時に比べて利用者の平均年齢や介護度が上がっているため、現状に合わせて型枠を運営している。

取組の継続・改良の効果：

利用者の年齢や介護度が上がりヘルパー等の支援者側の負担が増える中、業務量を大きく増やすことなく食堂業務を実施できている。

生産性向上の課題について

・ 取組に対する従業員の理解

サービス付き高齢者向け住宅の場合、目の前に利用者が多くいるため、現場での業務を重視するヘルパーが多い。そのため、自身の持つ情報を、システムを用いてタイムリーにケアマネージャーに共有することが営業活動（新規利用者獲得）につながるということを、ヘルパーに理解してもらうのが難しかった。特に、営業活動は、行ってすぐに効果が出るものではないため、目に見える成果がなければ「本当に意味があるのか」という気持ちにもなりやすい。ヘルパーのモチベーションを上げるために、慰労会を行ったり、プロジェクト主担当者がヘルパーに対して積極的に声掛けをしたりしていった。

・ 取組に対する従業員の理解

端末入力はヘルパー個人が所有する端末を用いて行っており、スマートフォン等の購入、所有端末でのシステムへの加入や入力にはヘルパーの理解が必要不可欠であった。しかし、ヘルパーが高齢化していることもあり、端末を用いての入力について「方法がわか

らない」、「なぜやる必要があるのか」といった声上がり、理解を得るまでには一筋縄ではいかなかった。従業員がヘルパーに対して入力方法を丁寧に説明したり、入力の際に事務所のPCを使えるようにしたり、入力された内容についてフィードバックして意識を高めたりするほか、この取組を行う目的を分かりやすく丁寧に説明し続けることによって、理解を得ることができた。

名称：社会福祉法人晋栄福祉会（総称）中山ちどり

所在地：兵庫県宝塚市

業態：介護施設

従業員数：278名（正規職員：129名、非正規職員数：149名）（平成31年3月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・ユニット（チーム）体制の見直し

背景：

ユニットリーダー（チームリーダー）が行うべき役割が明確化されておらず、現場業務が過度にリーダーに委ねられることによる業務負担の偏りにより、リーダーの残業が常態化し、有休も充分に取得できていないことが課題であった。

取組の内容：

リーダー層から一般職員層へのアンケートを実施し、施設としてのリーダー業務を定義した。また、「リーダー10か条」を作成してリーダー業務を明確化し、ユニット内で共有した。そして、業務時間調査を実施して、3M⁷の視点からユニットの業務における課題を整理し、5S⁸の視点で業務全体を再構築して、各ユニットの実情に合わせた「基本業務ライン」を作成した。その結果、リーダーがすべき役割及びリーダーが一般職員に指示する業務が明確になり、申し送り時間が15分から5分に短縮され、ユニット全体での余裕時間が生まれた。また、「基本業務ライン」の実践により、リーダーに余裕時間が生まれ、本来のリーダー業務である、現場の一般職員へのOJT教育等を行う時間ができた（1日30分程度）。

取組の継続・改良ポイント：

リーダーへの業務負担の偏りを防ぐためには、一般職員が、明確化したリーダー業務及びリーダーがすべき役割や一般職員が行うべき業務を理解することが重要であるため、平成28年度の取組当時のリーダーが今も継続して一般職員の理解促進に取り組んでおり、定着している。また、こうした活動を通じて生まれた余裕時間を、例えば、利用者との関わりの時間やリーダーから一般職員へ指導を行う時間等に充てることにも取り組んできた。その結果、利用者の状態をより詳細に把握し、より適切な支援をすることもできるようになった。

取組の継続・改良の効果：

一般職員の労働時間に関しては、ユニット単位で月の残業時間数が減少したところもあった。離職率も、平成28年度では9%程度であったものが、平成29年度では5%前後に

⁷ ムリ・ムラ・ムダの頭文字に由来する用語で、改善活動等において取り除くべきとされるもの。

⁸ 整理、整頓、清潔、清掃、しつけの頭文字に由来する用語で、改善活動等において実施すべきとされるもの。

減少した。利用者の状態をより詳細に把握できるようになったことにより、未然に事故を防ぐということと関連して、介護事故の発生件数が減少した。

また、一般職員には「リーダーの仕事が何であるのかよくわからない」、「何となく現場の部下の仕事はこれで、それ以外は全部リーダーの仕事だ」と認識されていたが、「自分たちがカバーしないといけなかった」というような意識が現場に浸透してきている。

新たな生産性向上の取組について

・気づきの意識の向上

背景：

業務を効率化することで生産性の向上につなげていくという発想をはじめ、現場の一般職員が業務に対して気づく、または、考えるという土壌があまりなかった。

取組の内容：

現場の一般職員が業務を効率化する工夫を重ねたり、一般職員同士の横のコミュニケーションや組織の上層部との縦のコミュニケーションを図ったりすることで、意見を言いやすい環境が整備され、それまであまり気に留められなかったようなことでも、業務を改善する方法について互いに意見を交わすようになった。日々の業務や定期的なミーティングにおいて出された意見について、上層部もその意見を大事にして、「改善するにはどのようにしていったらいいのか」ということを、後日上層部からリーダーに伝達していくというようなことを行っている。

また、年2回の定期的なアンケート（正職員及び非常勤職員）に寄せられた意見や要望にも、可能な限り対応するように努めている。一般職員がアンケートでは書けない本音についても、ユニットリーダーが一人一人に面談を行い、一般職員の声として拾い上げ、ユニットリーダーとその上司との面談において、一般職員の声を組織の上層部に伝えていくということも行っている。

そのほか、成果が上がったことについて、年1回の法人全体の研究発表大会の場で成果報告を行い、法人全体で共有して、一般職員のモチベーションを維持することにしている。

取組の効果：

一般職員の間で、「こういうふうにしたらもっとよくなる」というような意見が挙がりやすくなった。一般職員が自発的に気付いたことや改善するべきだと考えていることを発言する回数が増えている。リーダー同士、一般職員同士、そして、ユニット内のリーダーと一般職員との一体感が生まれ、「もっとこうしよう」という意見が出てきて、一般職員が生き生きして仕事をしているという印象がある。色々考えることによって、どのようにすれば、もっと変化して仕事がしやすくなるのかということを考えたり、気づいたりするようになった。

また、利用者にとって、よりよい施設とは何かを考え、それを実践するようになった。効果的な整理整頓を心掛けて、介護用品等を探す手間を省いたり、準備の時間を極力かけずにしたりすることもできた。きれいで使いやすく、分かりやすくてよいという副次的な効果が生まれている。



・夜勤者の労働環境改善のための夜間業務見直し

背景：

アンケートにおいて、「夜勤の負担がちょっと重いからしっかりと休憩を取りたい」という意見が出された。夜勤者にも拘束時間の間に休憩時間を設けているが、利用者がコールを押すと、急な夜間の事故や急変等があれば、休憩中であっても対応する必要がある。夜勤者1名当たり、20名の利用者の対応（例えば2階であれば60人の利用者を3人の夜勤者で対応）をしている中で、まとまった休憩時間を確保できない状況が生じていた。

取組の内容：

夜勤者の休憩時間を確保することで心身の負担を減らし、夜勤者にとって安心して休憩がとれる環境を整備する必要があることから、夜勤業務の見直しを行った。日中と夜間の業務の整理と分類を行い、これまで夜間に対応していた業務の中でも日中で対応可能な業務については、日中の業務へと変更した。また、しっかりと休憩時間を設けるために、業務場所とは全く離れた別の場所で休憩を取れるようにした。

取組の効果：

夜間に対応していた業務の削減や、業務場所と離れた休憩場所の確保により、夜勤者同士で協力し合って、必ず1時間はユニット、フロアから離れて休めるようにしている。ただ単に休憩を1時間取らせるということではなく、業務の無理、無駄、ムラをなくす、もしくは減らす、ずらすという発想が重要である。

生産性向上の課題について

・気づきの意識の向上

今後、職員の入替わりがあっても、生産性向上の考え方や継続した現場改善の取組を伝えていくことが必要であると考えている。継続的に研修・教育等の場を開催して意識向上に努めていくとともに、法人全体で生産性向上に向けて取り組んでいかなければならない。その中では、「気づき」を芽生えさせる観点が必要不可欠であると考えている。

他の事業者から収集した特徴的な内容

平成 28 年度の生産性向上の取組について

・ 3 M・5 S 活動、ICT 化の推進

ケアプランの内容の検討といった付加価値の高い業務に注力すべく、それ以外の書類の記入や情報の共有等の業務はできるだけ効率化を図りたいと考えており、作成するケアプランの書類の書式変更や重複箇所の削減、紙媒体の書類を ICT 化する等の 3 M・5 S 活動に取り組んだ。

こうした 3 M・5 S 活動は現在も継続しており、ケアプランの書類の使用や、ICT を活用した職員間の情報共有を続けている。短縮された時間は、ケアプランの検討の他、利用者と接する時間、介護職とリハビリ職との間のコミュニケーション強化・情報共有に使われ、業務の課題抽出や提供するサービスの質の向上につながっている。また、書類を探す時間の削減や、リピート客への対応を迅速化できている。これらの活動を通じて、各職員がよりよい業務の見直しに向けて高い意識を持って行動ができるようになり、毎月開催している改善活動検討会において、意見が出てくるようになった。また、施設の稼働率も上昇傾向が続いており、介護士の処遇改善にも努めている。有休の取得率向上や他の職員の負担軽減といった良いサイクルが回りつつあり、離職者も少ない状況が続いている。

以上のような取組については、介護関連の学会で、生産性向上の改善事例として発表した。

・ 3 M・5 S 活動の推進

3 M・5 S が達成されていない箇所について現場の隅々まで写真に撮り、問題箇所を見える化して、改善を徹底し、繰り返すことにより、作業時間や残業時間の減少につながった。

・ 従業員の行動指針の策定

法人の理念に沿った従業員の行動指針を作成した。これを「5つの約束」として事業所のパンフレットにも掲載し、周知役のトレーナーを決めて周知を強化した結果、取組前は従業員の 50%程度しか理解していなかったが、全員が理解するようになり、主体的な行動が促された。

・ 業務の見直しと業務手順の策定

従業員の役割を規定した業務手順を作成し、業務の役割に業務手順を紐づけることによって、個人による作業手順の相違を無くし、どの従業員が行っても同じ手順でできるようにした。また、社内勉強会を毎月 1 回実施し、介護知識・介護技術の向上に加え、他職種
の知識や技術を学ぶことで、業務の共有が図られた。

これらの取組により、利用者へのサービス内容が向上したこともあり、利用者数の増加につながり、施設の稼働率と従業員の賃金水準も上昇した。

以上の取組については、同社の他の施設にも展開した。

新たな生産性向上の取組について

．ICT化の推進

さらなる業務効率化と情報共有の効率化を図りたいと考えた。

そこで、他の介護事業所を見学して参考にし、平成30年10月よりタブレットを導入し、従来は紙に手書きで記入していた利用者情報（脈拍・血圧・体温・症状等）や連絡帳を、タブレット入力に移行することとした。

現在は30%のデータ移行が終わった途中段階であるが、この移行が完了すれば、一層の作業時間の削減と紙の削減が図られ、経費の削減につながるが見込まれる。

生産性向上の課題について

．取組を継続させるポイント

生産性向上の活動においては、職員の負担を増やして質の向上を図る取組だけでは続かないと認識することが重要である。無駄を削減して余剰時間を作り、その余剰時間を活用して質の向上を図ることができるような取組を実施することで、改善活動の継続や施設内への横展開が可能となると考える。また、生産性向上の取組の効果を一つ一つ着実に積み重ねることによって、徐々に職員の意識が変化してきて、トップの指示等が無くても、ボトムアップの取組が増えるようになってくる。

．取組を行うための時間

全施設の担当者を一堂に集めた勉強会は、移動のための時間や費用を要する。各施設での取組が進んできたこともあり、全体での勉強会は取り止め、各施設で勉強会を実施する体制に変更することとした。それにより、移動の無駄がなくなるとともに、勉強会の時間確保も容易になった。

飲食業

名称：有限会社黄鶴

所在地：千葉県旭市

業態：中華・和食レストラン・ウェディング

従業員数：54名（正社員：13名、パート等：41名）（平成31年3月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・販売促進プログラムの作成・実施

背景：

レストランにおける計画的な販売促進活動（以下 2(2) において「販促活動」という。）が不足しており、新規客の伸び悩みを招いていた。

平成28年度時点：

「現状分析」として、競合店の調査、カード会員の単価や利用頻度の分析、来店客に対するアンケート調査によるお客様満足度調査を実施した。その結果に基づき、売りとなるメニューの開発、重点顧客の設定、対応すべき課題の特定をして、レストラン年間販促カレンダーを作成し、販促カレンダーに沿って新規メニューの作成や、販促活動を行った。その結果、平成28年10月の売上高が前年同月比110%となった。

取組の継続・改良ポイント：

取組の継続として、引き続き、年間販促カレンダーを作成し、それにそって季節ごとに合わせたメニューを提供する他、主力の麻婆豆腐を基軸としたセットメニューの提供や、複数の価格設定によるコースメニューの提供等を行い、既存顧客の満足度向上と、新規顧客の獲得の促進を図っている。



季節に合わせたメニューの提供

取組の継続・改良の効果：

さまざまなメニューを提供することにより、顧客一人あたりの単価が向上した。また、満足度の高まった既存顧客の口コミ等により、新規顧客の獲得数も増加した。また、そう

した新規顧客が来店のきっかけとすることの多いランチ営業の重要性についての意識が高まったことにより、調理担当者を増やし料理の提供スピードを増加させた。

生産性向上の課題について

・ 人手の確保

平成 28 年度の取組を実施することで、これまでぼんやりと理解していた生産性向上の手法（ノウハウ）を明確化するとともに、生産性向上のための取組の重要性を改めて認識した。しかし、実際は各部署において人材が不足しており、販売促進にかかる取組をさらに進めることで顧客が増えると、顧客に十分にサービスできない状況が発生する。人手不足という課題は深刻であり、機会損失が発生している状況にある。

・ 取組に対する従業員の理解

長クラスの現場の上層部の理解を得るのが難しかった。特に厨房はプロの料理人としてのプライドを持つ職人気質の従業員も多く、また、顧客の反応は直接厨房には届きにくい。ため、販売促進のための取組が「安売り」をしているように受け止められた部分もあったのかもしれない。また、客数が増加することで、迅速な料理の提供などの厨房内の効率化も求められるため、現場に変化が求められ負担が生じるということで二の足を踏むこともあったと思われる。しかし、最終的には、自分たちの会社を成長させるためにこの取組を行い、顧客を獲得していく必要があるということや、結果として顧客が喜んでくれるということの説明で理解が得られ、従業員一丸となって取組を進めていくことができた。

・ 商品・サービスの発信力

商品・サービスに関しては自信をもって提供できるものを用意しているが、それらを効果的に広告・宣伝する方法など、発信力を高めていく必要があると感じている。

名称：株式会社みすずコーポレーション

所在地：長野県長野市

業態：食品製造業

従業員数：897名（正社員等：535名、パート等：362名）（平成30年3月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・5S活動の推進

背景：

これまで確立してきた作業手順・ルールが固定概念となり、従前どおりの作業方法を踏襲してきたことにより、ムリ・ムラ・ムダなどを省くという観点が弱かった。5S活動は元々実施していたが、どのレベルが適正かという指標等がなく、客観的に診断する仕組みがないまま実施していた。それにより、台車その他備品類等の置き場も定められておらず、空いている場所に置いている状態であった。

取組の内容：

5Sの状況の適正レベルの指標を作成するとともに、2か月に1回、各職場（24サークル）から選出されている5S担当リーダーと、品質保証部、品質管理部の担当者の計5名程が、社内を回って巡視し、5Sの状況のチェックを行う仕組みとした。全社的に導入するに当たっては、5Sの取組の重要性に対する従業員の理解が必要であるが、社内巡視をする各担当がよく知らない職場もあるとともに、各職場によって意見の違いやレベルの違いがある他、そこで働いている人や職場の特性もあるため、時間をかけて十分なコミュニケーションを図った。

取組の継続・改良ポイント：

巡視結果は、点数を付けて定量的に評価することとしており、巡視後には、コメントも添えて各職場にフィードバックしている。基準点も設けて、工場などの直接部門は最低3.5点以上、管理部門などの間接部門は機材等がないので最低4.5点以上を目標としている。半期ごとに、各サークルによる活動報告も行われる。これらの5S活動については、生産性向上を目的とし収益率にも直接関係してくる改善活動とは切り分け、別々の取組としている。その方が従業員にとっても分かりやすく、双方の効果がわかりやすくてよい。

取組の継続・改良の効果：

2か月ごとの巡視では、各サークルで基準点（直接部門で3.5点、間接部門で4.5点）を継続的にクリアすることを求めている。例えば、工場の中から個人の机の引き出しの中まで、無駄なものが排除されて整然と並べられ、必要なときに必要なものがすぐに取り出すことができるようになっている。

5S推進の事務局に、管理部門のみならず専門的知識を有する現場の担当者も入れる組織体制にしたことにより、工場における設備面の改善箇所ですぐに着手することができる

ことから、結果がすぐに得られるので、現場で働く従業員の改善に対するモチベーションが高まった。

品質管理に対して厳しい大手コンビニエンスストアチェーンの監査も毎回通っている。



環境活動レポートで公表している 5 S 活動

以上のような取組の一端については、毎年発行する「環境活動レポート」の中でも紹介しており、ホームページ上で誰でも見られるようにしている。

新たな生産性向上の取組について

・人材の育成・能力開発

背景：

平成 28 年度の生産性向上の取組において、外部コンサルタントから直接指導を受けたのは社内でも数名程度である上、世代交代、技術継承にも備えなければならないという状況があり、改善活動を社内により広く展開して効果を生み出し続けたいと考えた。

取組の内容：

本年度から、社団法人 TMS & TPS 検定協会の実施する TPS 検定⁹の取得促進を始めた。専門の講師を招いて講座を受講させ、今後も、受講者の範囲や受験レベルのアップを進めていく。

⁹ TPS(Toyota Production System)を正しく理解し、実践を通して活用できることを目的とした検定

取組の効果

初回となった本年度の試験では、45名が、TPSの基礎知識を正しく理解できていると認められるTPS検定4級に合格した。

生産性向上の課題について

・取組を行うためのノウハウ

例えば、凍り豆腐一つ取っても、変形の原因は、製造、冷凍、乾燥、包装の主な四つの工程のそれぞれにあり、改善のノウハウを十分持っていない。一つの課題を解決すると、また別の課題が出てきたり、同時にクレーム対応や環境・安全対応などもしなければならぬ。時間はかかるものの、徐々によくなってはきているので、課題を見える化し、地道に取り組んでいきたい。

名称：株式会社ヤオコー

所在地：埼玉県川越市

業態：スーパーマーケット

従業員数：14,691名<連結>（社員：3,469名、パートタイマー・アルバイト：11,222名/8H換算）（平成30年9月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・5S活動の推進

背景：

生鮮センターの大幅拡張（第2センターの増設、第3工場の建設）に向けて、センターが複数化しても高い品質管理水準を保ちつつ効率性も向上させられるよう、組織全体と各個人のさらなるレベルアップが急務であった。

取組の内容：

まずは5S活動で基準作りから始め正常と異常が見えるように活動し、それから小集団活動¹⁰に発展させるというステップで取組を始めた。5S活動は5S各項目の評価基準を作り、各チームの合格、不合格を明確にした。また、評価基準のレベルを改定し、要求レベルを上げることで、組織全体の5Sレベルが上がるように取り組んだ。

取組の継続・改良ポイント：

平成28年度には5S活動に取り組んだのは1チームだけであったが、現在は、工場の従業員（約400名のうち約9割が非正規従業員）の全員が生産物の品目等ごとの19のいずれかのチームに入って活動している。

好事例の一例としては、サラダチキンという商品を生産するチームでは当初、清掃時間が非常に長くかかっていた。これに対してチームで要因分析したところ、大小の生産器具の洗浄作業に多くの時間がかかっていること、そして、器具の清掃に時間がかかるのは、順番的に一日の最後に行う作業で後工程が無いいため終了時間が決まっておらず、時間を気にしていないからであること、また、手順書がないからであるということが真因であると判明した。そこでチームで手順書、作業RE（適正時間）を作成した。この取組を高く評価したところ、他のチームでも取り組みが加速し影響が伝染した。

現在は、各チームが、経営陣の前で、取組内容を半期に1回発表することになっているが、将来的には年間で2つ～4つのテーマに取り組んでもらいたいと考えている。

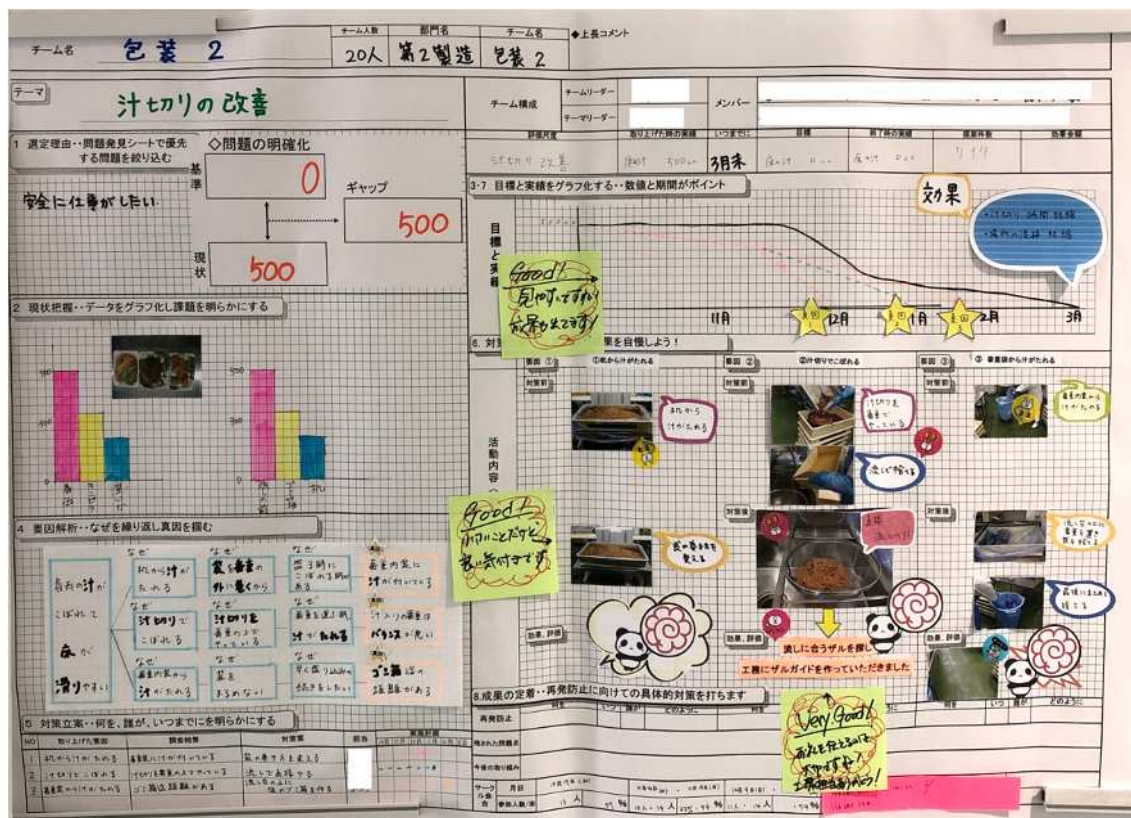
取組の継続・改良の効果：

生鮮センターの立ち上げ時には、稼働前に人を採用するので労働生産性が低下することはあるが、その後、全体として上昇傾向にあり、平成30年度は、前年度比で10%以上向上

¹⁰ 少数の従業員グループで改善活動を行うもので、主に製造業で実施されてきた後、他の業種でも実施されるようになった。

する見込みである。労災も減少しており、それにはこうした取組の影響があるかもしれない。

目指すところの大きなテーマは、自ら問題解決できる人材を増やすことであり、そうした従業員やチームが増えたという実感がある。やり方が分かり効果が見えてくると楽しくなり、また、他のチームが頑張っていると、自分たちももっとやりたいということになる。



5 S 活動の取組内容の例

以上のような取組について、業務提携している他のスーパーマーケットが数回工場を訪れた際に、紹介した。

生産性向上の課題について

・取組を行うための時間

5 S に取り組むには、通常の生産活動以外の時間で、話し合い、検討、資料作り等を要する時間が必要となる。そこで、1 チームで月に 2 時間程度くらいはこの活動に費やしてもらおうこととしている。具体的には、1 か月に 1 時間は通常の勤務時間の中で時間を作って

活動してもらい、もう1時間は残業代を支払って通常の勤務時間外にでも取り組んでいる。

・ 取組に対する従業員の理解

5Sの取組は、一見、面倒に思われることもあるが、取り組むと必ずよい結果が生まれるので、軌道に乗るまでの取っ掛かり段階では特に、トップ層が現場層へ密なフィードバックを行うようにしている。

そうしたフィードバックを常にしていると、チームの意識が変わり、逆にチームの方から意見を聞きに来るようになる。取り組むことの意義や取り組む理由、できないこともある中でできることにどうやって取り組んでいくか、という前向きな議論をできるようなコミュニケーション能力のある人がリーダーになっているチームは、比較的成果が上がる。

他の事業者から収集した特徴的な内容

平成 28 年度の生産性向上の取組について

・メニューブックの見直し

郷土料理店としての顧客の認知を目指していたが、郷土料理としての特長がメニューブックからは伝わらず、認知されにくい状況であった。

メニューブックの写真の工夫、“土地ならではの”や“店としての意図”が分かる補足、名称から内容が想像しづらいメニューへの注釈等を入れ、顧客にわかりやすいメニューブックとした。

その結果、全体的な注文数の増加につながり、わずかながら客単価が上昇した。

・セット注文の促進

顧客がいろいろな地酒を少しずつ楽しみたくても、少量で提供する地酒の種類は少数であった。

そこで、3種類の地酒で1合となるセットメニューを設定した。

その結果、他の商品よりも単価は高めだが、お得感が得られるため、客単価の上昇に寄与した。

以上のような取組は、同業者の組合にて積極的に紹介している他、同業者にも個別に導入を勧めている。

・接客力の向上

原価高騰に伴い値上げしたが、客数や売上・利益が減少傾向にあった。

そこで、カップル、ファミリー、会社の同僚等の顧客グループごとの平均単価を基礎として、顧客グループごとにこれぐらいの金額までは注文いただけるという可能性が高い金額の算定や従業員間での共有と、お勧めするタイミング(着席時やデザート時等)や品目について共有を行い、「顧客との会話を増やす」、「こちらから(積極的に)商品を勧める」といった、基本的な動作について、アルバイトのリーダーをメインにして実践を図った。

その結果、顧客数及び売上が増加した。

以上のような取組は、同社の他の店舗へも展開した。

・小集団活動の見直し

小集団活動自体は以前から行っていたが、外部の視点も入れることによって、よりよい活動に取り組みたく、コンサルタントの助言を受けることとした。

コンサルタントの助言に基づき、各チームの取組内容の共有をするために全員出席の会議を行うこととしたが、会議に非常に長い時間を必要とすること、シフト制勤務であるため全員出席の会議が困難であったことから、出勤していて参加可能な従業員のみで活動し、参加できなかった従業員には日報で進捗を報告する従来のやり方に戻した。

不良低減、原材料費低減、廃棄ロス低減、異物混入率低減等、各チームで決めたテーマについて対応策を検討、実施することで、不良率や残業時間は低減傾向にある一方で、収益力の向上や生産能力の確保は続いている。

以上のような取組は、同社の他の工場へも展開した他、同業者の団体や同業者間で情報交換し、日々の生産性向上に生かしている。

・盛付工程の効率化

需要の拡大に応じて生産量が拡大する中で、2人で行っているサラダの盛付作業で生じていた作業スピードのばらつきを解消したいと考えていた。

食品というデリケートな商品の製造に際しては、作業時間の短縮のみが生産性向上につながるわけではなく、清潔に、傷を付けず、見栄えよく加工することなどが求められる。この点、外部コンサルタントによる工業製品の生産方式に基づく生産性向上策では、食品加工にそのまま応用できない手法もあり、費用対効果も考えて、助言を受け入れた取組の継続を取り止める判断をした。

・レジ待ち行列の緩和

以前は、弁当・惣菜販売における混雑時のレジの待ち時間が長く、1列に並ばない顧客も出ていた。

そこで、レジ周りの備品（袋・はし・おしぼり等）の配置を換え、レジ業務のムダを無くすとともに、整列ラインを明示すること等により、顧客に整列方法を理解・順守してもらえるように取り組んだ。これらの取組は、現在も継続している。

これにより、昼食時などの混雑時の顧客の渋滞が緩和され、従業員の作業も行いやすくなっている。

新たな生産性向上の取組について

・レジ業務の改善

顧客サービスの向上につながらないレジ業務を効率化したいと考えていた。

そこで、紙伝票に代えて、スマートフォンを利用したレジシステムを導入し、レジ業務の効率化を図っている。また、それまでは、紙媒体の伝票等の情報を転記して、売上の記帳から売れ筋商品の分析まで全てを手作業で行っていたが、データで一元管理されることでそれらが全て自動で処理されるようになった。

その結果、レジ対応の業務量としては、概ね4分の3程度に削減され、顧客対応の時間が増えたことによりサービスの向上に寄与している。また、経営者の売上集計等の業務も軽減され、手作業のときよりも早く正確なデータを取り出すことができるようになった。

・商品の価値向上

平成 28 年度にコンサルタントの助言を受けて実施した合理化など人時生産性を向上させることに重点を置く取組は、同社の方針に合わないこともあり、自社商品の価値を高めるような活動に重点を置いて取り組んだ。

より価値ある商品開発をするため、基礎研究部門の人員を増やして強化し、製品の価値を高めるような原材料の投入及び市場ニーズに応える商品開発に取り組んだ。また、自社製品の需要を小売店に理解いただく法人営業に人材を重点配分し、高付加価値品の売上を伸ばすことを目指した。さらに、省人化できる製造機器を、メーカー任せではなく共同開発することによって、自社の製造方式に合った効率性の高い機器を導入した。

これらの取組により、高単価の高付加価値品の売上が伸びたことによって、平均売価も上昇するとともに、結果として工場全体の生産性が向上した。

・上長の意識改革

外部コンサルタントの支援を受けず、自力での生産性向上策を検討することとした。

その過程において、シフトや作業手順を見直すこととしたが、見直しに当たっては、上長が現場の状況を熟知するとともに、各従業員のスキルなども正確に把握することの必要性が再認識された。

その結果、上長が、常々、現場における変化と必要な人材育成策について意識する習慣が生まれ、各人の得意な作業と不得手な作業等の従業員の特性や、それに応じた指導時のポイント等が把握された。

・イートインスペースでの受付業務の効率化

平成 30 年 7 月から、イートインスペースにおける食券販売システムの変更に取り組んでいる。従来は、食券購入機での食券購入時に本券と半券を発行し、顧客は本券を商品受け渡し場所に置いて注文し、調理完了後に半券を出して商品を受け取るシステムであった。この流れを効率化するため、イートインスペースを有する全ロードサイド店舗の食券購入機を入れ替え、顧客の食券購入と同時に、本券を商品受け渡し場所に置かなくても厨房側にデータが直送されるシステムとし、半券発行なしで商品を受け取れるようにした。

これにより、調理作業の対応漏れが無くなるとともに、注文受付の効率化が図られ、食券購入から注文確認まで平均 15 秒ほど短縮した。

・弁当製造工程の生産効率の向上

弁当製造工程ラインにおける生産性向上は常々取り組んでいる。

従来はライス、惣菜、副惣菜、パッケージという各工程の作業を複数の担当で分担していたが、多品種少量生産が多いことや熟練度の高い従業員が多いこともあり、担当者一人で全工程を賅う新システムに移行した。

その結果、従業員の熟練度によって差異があるものの、従来の分担方式に比べ一人全工程方式の方が弁当製造の生産効率が5～8%向上した。

生産性向上の課題について

・取組を行うための費用

人手による作業の効率化に取り組むには、機器導入等のために多額の費用を要することがある。新型のレジシステム導入にかかる費用は、半分を補助金で手当することで、自己負担を軽減した。

・収益機会の拡大及び人手の確保

直営店みの経営は、資金負担や人員確保の面で負担が大きく事業効率がよくないため、フランチャイズ店を募集しつつ収益機会の拡大を図りたいと考えている。

また、規模の利益を追求して生産性向上の取組を進めていく上での最大の課題は、人手の確保である。現在、人材採用のコンサルタントを利用し、求人サイトなどを通じて積極的な採用活動を行ってはいるものの、なかなか採用まで結びつかない。人手不足が事業拡大の足かせともなっている。

・取組を行うためのノウハウ

従業員によるレジシステムの操作方法の習得は、まず若い世代への教育を進め、その後若い世代から比較的高齢である従業員へ教えるという手法を取ったことで、導入がスムーズに行われたと考えている。

・取組を行うためのノウハウ

食品産業は年中無休かつ2直/3直¹¹体制で、人手不足であるため、生産性向上に取り組む必要がある。しかしながら、平成28年度に助言を受けたコンサルタントが依拠する製造業の過去のノウハウでは、食品産業の課題に対応することは困難だと感じており、一方で食品産業に対応できる既存のコンサルタントは少ないため、自社の力で、手探りで取り組む必要がある。

また、多品種少量生産のニーズが高まる中で、一層の省人効果をもたらす機械設備が極めて少なく、新たな機械開発に業界を挙げて取り組む必要がある。

・人手の確保

近年の生産性向上の取組強化で、現場レベルでの成果は出ているが、他社との競争の激化もあり、収益面に効果がなかなか現れないため、報酬面での還元は進んでいない。平成30年11月にパート職の時給を引き上げたが、これは人手不足に伴う求人競争力アップを

¹¹ 従業員が2班（2直の場合）、3班（3直の場合）で交代シフトを組むこと。

見据えたもので、生産性向上による引き上げではなかった。平成 31 年中には、新工場を稼働させるが、当初予定した 100 名の人手が集まらず 80 名体制での初期稼働となる見込みである。生産性向上に成功しても、人手不足で人件費が高騰する傾向にあり、収益向上に直結しないのが現状である。

小売業

名称：菅田株式会社

所在地：岡山県津山市

業態：専門店（宝飾品、時計等）

従業員数：258名（正社員：150名、パート等：108名）（平成31年3月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・バックヤード業務の削減と人材育成

背景：

従業員の人数が少なく、バックヤード業務や、時計のメンテナンス業務等に時間が取られてしまい、接客に十分な時間を取れない店舗があった。また、教育に充てる時間も取れないために定着率も上がらず、従業員の入れ替わりが多くなり、売上げ向上も図れないという悪循環も見られつつあった。

取組の内容：

店舗での業務内容について、各従業員がどの業務をどれだけの時間をかけて行っているのか時間計測した。その結果を踏まえ、帳票業務については、店舗での送付物と受領物を記録していた送り状管理ノート廃止、鑑別書ノートの記入項目を削減、修理ノートと売上管理表は手書きを廃止してレジPCへの打ち込みとした。また、商品受入業務については、商品と伝票が入っている袋の開閉が不要なポケット付きケースに変更した。その他、工具、伝票、文房具など、店舗に置く物は必要最小限にとどめるとともに、よく使う物を取り出しやすいところに置くこととした。それにより、取組を行った店舗では、帳票業務時間は1日あたり約25分、商品受入業務は1商品当たり10秒削減された。そうして削減できたバックヤード業務時間を、接客のための時間や、従業員の教育の時間に充てるようにした。その結果、お客様対応時間比率は、約40%から約68%まで上がり、売上げが10%以上増大した。

取組の継続・改良ポイント：

カメラを設置して、従業員の動きと会話を記録して分析し、パフォーマンスの高い従業員の特性を探った。そして、顧客との会話の内容、抑揚、イントネーション、言い回し、タイミング等の数値化が難しい点についても検証し、マニュアルの作り直しや、教育方法の見直しを行った。

また、人が足りない店舗に、いきなり新規採用の従業員を置くと、結局、従業員の育成に手が回らず短期間で辞めてしまうことがあることから、まずはしっかりと教育ができる店舗に配置することにした。

それにより、教育も十分に行えることになり、本人も仕事の楽しさを見つけられ長続きしやすくなった。今後は、そうした配置の仕方に加えて、助言・指導する従業員も決めてメンター制を全社的に導入することも検討している。

取組の継続・改良の効果：

平成 29 年度における新卒の従業員の 1 年間の定着率は、9 割程度となった。

以上のような取組については、社長のリーダーシップの下、各店長と緊密なコミュニケーションを図りながら全ての店舗へ展開しつつあるところである。

新たな生産性向上の取組について

- ・商品管理に係る業務とスペースの削減

背景：

ジュエリーや時計という取扱商品の特性もあり、本社や店舗間での商品移動が多く発生するが、商品管理業務と商品管理書類も増大しているため、削減したいと考えている。

取組の内容：

基幹システムの更新に当たり、現場での作業効率を上げるようなシステム変更に取り組んでいる。具体的には、本社及び店舗間の商品移動に関する伝票関連業務削減のため、これまで使用している本社や店舗間での商品移動の際の複写式伝票を無くし、必要なデータは紙やサーバーではなく、すべてクラウド上に保管する予定である。

取組の効果：

複写式伝票の廃止により、本社及び店舗での伝票保存スペースの削減及び伝票管理業務の削減を行える見込みである。

生産性向上の課題について

- ・取組を行うための費用

記録ノートや記入項目の廃止など、費用のかからない取組というのは、すぐに行動に移しやすい。一方で、使用する備品やシステムの変更となると、費用もかかるので、それを上回る効果が得られるような効率化も併せて検討して導入する必要がある。

名称：株式会社ナカザワ

所在地：滋賀県湖南市

業態：専門店（時計等）

従業員数：449名（正社員：283人、パート・アルバイト：166名）（平成30年4月現在）

平成28年度の生産性向上の取組について

・採算性の向上

背景：

取扱商品は他社でも取り扱っていることが多く、商品の差別化は難しく、価格競争により利益が確保しづらい状況であった。また、従業員に対しても、採算性や利益に関する意識を十分に高められていなかった。

取組の内容：

販売に至るまでのそれぞれのポイントにおいて着眼すべき数字（来店客数、接客数、商品試着数、販売決定数）を可視化し、メールと掲示で従業員に周知した。そして、それらの着眼すべき指標を、個人の目標へ落とし込み、個人ごとに月次、週次、日次の確認をし、目標達成に向けた行動を促した。その結果、取組を行った店舗では、商品試着数は約9割、従業員が売上・粗利を確認する頻度は約4割上昇した。

取組の継続・改良ポイント：

電池交換は、商品販売に比べると1件当たりの単価は高くないが、件数が多く利益率が高いこともあり、料金を5割ほど引き上げた。また、他店で購入した商品の場合には、バンドサイズ調整や時刻調整を無料で行うことなく、必ず料金をいただくように周知を強化した。さらに、他の大手メーカーから仕入れた商品を販売するよりも、単価は低くても利益率の高い自社開発商品の販売や商品の延長保証も開始した。

取組の継続・改良の効果：

売上高及び利益率の改善につながった。

以上のような取組については、全ての店舗へ展開している。

新たな生産性向上の取組について

・人材の育成・能力開発

背景：

商品面の差別化が難しいという業種特性上、接客面での差別化を図る必要性が高い。

取組の内容：

顧客満足度の向上を目的として、外部講師を招き、全国4会場で、各5回、全国の店舗の店長を中心に、接客の心得などに関する研修を行った。

取組の効果：

この研修の効果としての売上の向上等を特定するのは難しいが、全国の店長に対して専門の講師の講座を齊一的に受けさせたことから、店舗全体の接客力などの全般的な底上げにつながったと感じている。

・設備費の削減

背景：

ショッピングモールの新設等に伴って、そこに入居する店舗も、新規開店したり移転してきたりすることによって什器を移動する必要が生じることがある。その際、壁や床への固定式のショーケースでは、据付や移動に費用がかかる。

取組の内容：

自社開発商品は、専用の紙（段ボール）製のショーケースも併せて開発した。



自社開発商品用に開発した専用の紙製ショーケース

改善の効果：

什器によっては、数百万円の削減となった。

生産性向上の課題について

・人手の確保

生産性の向上以前に、現在の店舗を維持・拡大していくための人材の確保が困難となっている。販売職は、人とのコミュニケーションが不可欠であるということで敬遠されがちであるが、製造職や事務職でも他人とコミュニケーションを取らずに仕事ができるわけではないことなどを説明しつつ、会社や仕事の魅力を伝えたりして採用活動を行っている。

他の事業者から収集した特徴的な内容

平成 28 年度の生産性向上の取組について

・繁忙時の業務平準化

慢性的な人手不足が続いており、特に繁忙時の業務を平準化したいと考えていた。

まず、商品の保管エリアの整理整頓をし、商品の保管時に空きスペースを探したり、引き取り時に置き場所を探したりする必要がなくなるようにした上で、17 時頃の青果部門の商品仕分け・陳列作業は、他の精肉・鮮魚・惣菜部門の従業員が応援する部門間応援体制を構築した。しかし、当時取組を行った店舗では、モデル事業の取組期間では時間が短く、効果が発揮できる内容までには仕上がらなかったため、従来からのやり方を完全に換えることができず影響度が小さかった。そこで、新たに開店した新店を標準モデル店と位置づけ、部門間応援体制の導入はしない一方で、整理整頓・定物定位・作業量に応じたスケジュール作成など、平成 28 年度の実績向上のための取組は継続して行っている。

モデル店の人時売上金額等は、既存店よりも高く推移している。

・ハイパフォーマーのノウハウの横展開

顧客と対面で 1 時間程度のカウンセリングを実施し、漢方薬を提供している。各従業員によって、売上や粗利率、リピート率などに差が生じており、それらのばらつきの原因を解明し、ハイパフォーマーのノウハウを横展開したいと考えた。

顧客単価、顧客数、リピート率の高い従業員をハイパフォーマーと定義して、従業員の中から 9 名を選定し、ハイパフォーマーの行動様式を 20 項目に分類した。そして、その行動様式に基づき作成した「行動規範チェックリスト」のアンケートを全従業員へ実施した。従業員自身の自己チェックと、各店舗の店長による振り返りにより、従業員が、自身の行動でハイパフォーマーの行動様式に至っている点と至らない点を客観的かつ明確に理解でき、接客の行動改善につながった。

収益や賃金等の変化は無いが、1 日の業務時間を、売場で顧客と接する業務時間と、在庫管理や顧客管理などの顧客と接しない業務時間の二つに分けた場合に、前者の時間を長く（50%以上）、後者の時間を短く（50%以下）するようになる効果があった。同時に、前者の売り場で顧客と接する業務時間の中でも、顧客一人当たりの接客時間を短縮し（短い時間で売る）、接客回数・人数を増加させる（多くの顧客と接する）時間管理をするような効果もあった。

以上のような取組は、同社の全店舗に展開した。

・新店用の標準的販売ノウハウの構築

開店して年数が経過した運営力がある店舗で成果を上げている従業員と、開店したばかりの新店の従業員との比較を通じ、接客対応の差がどこにあるのかを明確にし、今後展開していく新店に適用できる標準的なノウハウを作りたいと考えた。

各店にビデオとボイスレコーダーを設置し、顧客への声掛け数、体感数（商品に触ったり商品を試してもらう回数）、成約数、会話内容等を記録、分析し、成果を上げている従業員とそうでない従業員との接客方法の違いを浮き彫りにした。こうした取組から得られた、成果を上げている従業員の接客方法について、ビデオを使って勉強会を開催し、販売経験の浅い従業員への研修を行った。

その分析で得たノウハウは、新規採用の店頭販売員に対する教育マニュアルの1項目として、現在も活用している。この取組を行った実験店舗の売上は上がったものの、取組を行わなかった他店舗で大きな売上増加は見られず、部門全体での売上等に大きな変化はなかった。これは、次のステップや違った角度からの分析など、他店にも展開するための継続的な検証等を実験店舗で続けなかったことにも一因があると思われる。

新たな生産性向上の取組について

・利益率の改善

売上重視であった各店長の評価項目に利益面の評価項目を追加し、売上は低くても高い利益を上げた店長の評価を見直した。また、業績の低い従業員への社内教育など、接客スキルの向上や商品に係る知識等の習得の研修を行っている。さらに、接客の際、従業員が抱いた個別の相談に応じるスーパーバイザーの役職を新設し、業績の低い従業員の教育に努めている。

人事評価に利益面を加えたことで、利益率の向上に効果が出て、結果として増益へとつながった。また業績の低い従業員の行動を改善することで、増収にも効果があると見込まれる。

生産性向上の課題について

・取組を行うための費用

現在の物流センター施設が手狭で、これ以上、扱い商品を増やせない上に、動線やレイアウト等、使い勝手の悪い非効率な状況にあるが、新店や物量増に対応するためには、より効率よく商品等を移動・保管するための増床が必要となっている。また作業改善のための自動ピッキング等に多大な設備投資も必要であり、費用がかかる。

・人材の育成・確保

業績の低い従業員のスキルの底上げと若手従業員の定着率が課題で、業績の低い従業員への社内教育や、1、2年目の従業員の賃上げを実施している。

・ 取組を行うためのノウハウ

自社だけで生産性向上策を検討し講じるには限界もあるので、外部コンサルタントの支援を受けるのも一つの選択肢であるが、ノウハウを各店舗に展開して定着させるには継続的な取組が必要である。しかし、そうするためには相応の費用を要することから、費用対効果を明確にして取り組む必要がある。