

Works 145

人事が変われば、社会が変わる。

2017.12-2018.01
Recruit Works Institute



出直しの働き方改革

連載 若者の時代：東出風馬氏（開発者・起業家）

人事のジレンマ：定年延長に取り組む必要がある × 活躍してもらおう働き方の設計が難しい

大人が再び学んだら：大村美樹子氏（商品企画、顧客管理 → クレーム対応に特化した人材育成支援）

AIのお手並み拝見：語学力 人はもう英語を学ばなくてよいのか

クールじゃないジャパン：どうして、従業員の年齢にこだわりすぎるのか？

人事、仏に学ぶ：人材を正しく評価するには？

成功の本質：バーミキュラ ライスボット / 愛知ドビー

人事は映画が教えてくれる：『十二人の怒れる男』に学ぶ“正義の少数者”のリスク



RECRUIT

CASE 5 : 働き方改革 = 仕事の進め方改革

IT導入とルールの明確化で業務を標準化 全員がマルチタスクを担える組織に

陣屋

新宿駅から電車で約1時間。神奈川県は鶴巻温泉の老舗旅館「陣屋」。1万坪の庭園内に、たった20の客室と6の宴会場。その威風堂々とした佇まいには、ほんの8年前に経営危機に陥っていた片鱗は見られない。

2009年、旅館の経営を先代から突然引き継いだ4代目オーナーの宮崎富夫氏の前職は、本田技研工業のエンジニアである。女将を務める妻の宮崎知子氏も専門商社で働いていたというから、旅館経営においては本当の“素人”。そんな2人が立ち向かったのは、赤字経営と10億円にも及ぶ負債だった。「施設を大きく改修するほどの資金力はありませんでした。まずは料理を刷新し、9800円にまで下がっていた客単価を上げ、経費を節減しながら売上げと利益を改善することからスタートしました」と、知子氏は振り返る。

全員が“単能工” 人件費率50%に向き合う

同時にオーナーと女将が取り組んだのが、従業員の働き方の改革である。経営を大きく圧迫していたのは

人件費だった。20の客室に対して、パートも含め従業員が120人以上いた。2008年には、人件費が売上げの50%を占めるまでに膨れ上がっていた。その背景には、老舗旅館らしい事情もある。「お客さまのお出迎え係、ご到着を知らせる太鼓をたたく係、料理を運ぶ係と、すべての従業員が専門特化した“単能工”でした。そのため、手待ちの時間が生じてムダが多かったのです」（知子氏）

それでも現場は想像以上に多忙だった。その理由は、アナログな管理方法にあった。「予約に関する情報はすべて手書き。予約台帳に手書きで記入し、お客さまの宿泊当日にはホワイトボードにそれを書き写して管理していたため、夕食のメニューや時間の確認のためにはロビーやお客さまの部屋、調理場を何度も往復しなければなりませんでした」（知子氏）

こうした状況を改善するためには、従業員がマルチタスクに対応できるようにしなければならない。そして、それを支え、業務を標準化・効率化するためのテクノロジーの導入が急務だと考えた。



宮崎知子氏
代表取締役 女将

テクノロジーの導入で 全員がマルチタスクを担う

導入したのは、「陣屋コネクト」という独自システムである。「スマートフォンやタブレットなど、各従業員が使いやすいデバイスを常に携帯し、予約、接客、料理、清掃、勤怠管理などすべてが1つのシステムで完結するようにしています。従来のようなムダがなくなったぶん、本来すべき“おもてなし”に時間を注げるようになりました」（知子氏）

いち早くIoTの活用も始めた。浴場の管理には温度センサーを入れ、人感センサーによって見張りも自動化した。車のナンバーの自動認識シ

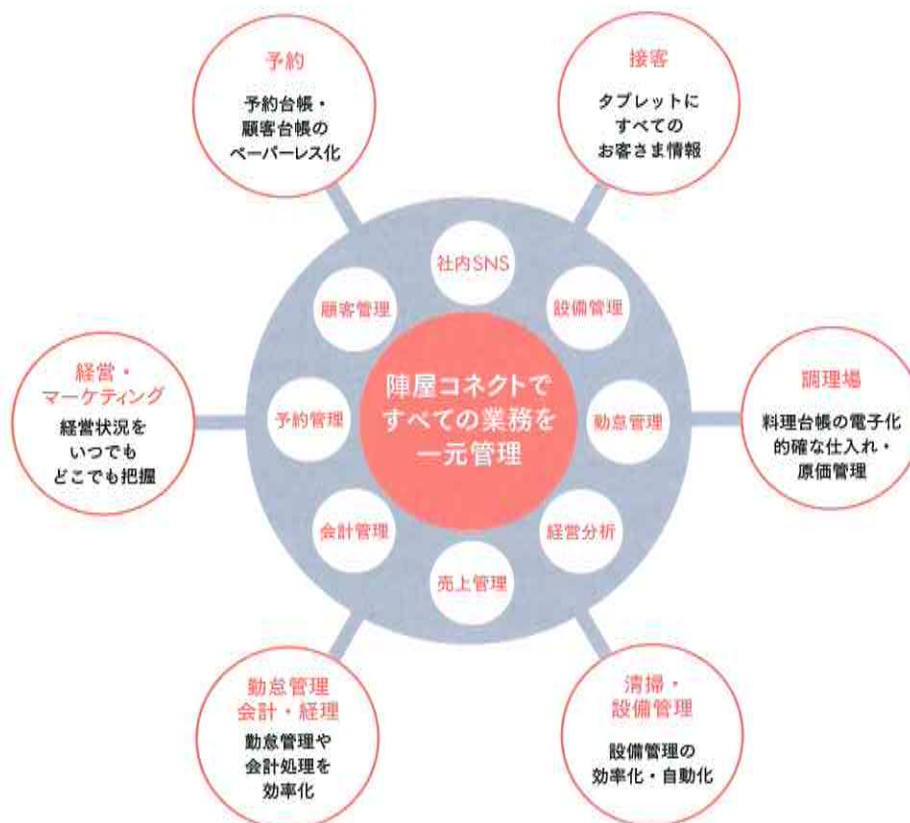
ステムにより、宿泊客が到着したらすぐに出迎えに行ける。たとえ手が塞がっていても、音声認識システムを使ってほかの従業員に要件を伝えられ、受け手は音声かテキストメッセージか、都合のいいほうで受け取ることができる。ITリテラシーの高低を問わず、情報を即時に共有できる仕組みになっている。「テクノロジーを使って業務を標準化することで、予約やお迎え、お客さまの情報管理など、誰もがマルチタスクを担えるようになったのです」（知子氏）

もちろん、なかには特定の役割以外に手を出したがる“プロとしての矜持”を持つ人もいた。「マルチタスク化を進めるプロセスで、どうしても納得が得られず、残念ながら

退職に至るケースもありました。私たちはあらためて『みんなに求められる人になってほしい』と、陣屋の従業員像を設定しました。それに魅力を感じてくれる人が今、ともに働いてくれています」（知子氏）

それでも、「テクノロジーの導入後、逆効果だと感じさせてしまう瞬間があった」と、知子氏は振り返る。導入直後は一部の人に負荷が集中したり、不慣れによって業務が滞ったことがあるというのだ。「たとえば予約係がそれにあたりました。そのとき重要なことは、業務のプロセスを一つひとつ書き出し、“やめるべきもの”“先送りにできるもの”“ほかの従業員に振り分けるもの”を選別することです」（知子氏）。このように、滞りをなくすには意味がある。「もし、そこでつまずいたら働き方改革やテクノロジー導入に対する小さな懷疑が膨れ上がり、組織全体に伝播してしまいます。その芽を事前に察知して、摘むのは経営者である私たちの役割なのです」（知子氏）

「陣屋コネクト」によるすべての業務の効率化



出典：陣屋資料より抜粋、一部編集部により改変

ルールを決めて例外をなくす 意思決定をスピーディに

全員がマルチタスクを担い、どのような業務であってもスピーディに意思決定できるようにするため、もう1つ実行したことがある。それは、ルールの徹底である。

「たとえば、キャンセルポリシーすら不明確な旅館は少なくありません。ルールが明確でないほど、また、誰もがそれを熟知している状態でない



鎌倉幕府四天王の1人・和田義盛公別邸跡地に建てられた。同館内の貴賓室「松風の間」は、明治天皇が宿泊するために大機に建てたものを移築。休館日にはドラマの撮影などにも活用されている。

ほど、上に確認を取ることが増えて
しまいます」(知子氏)

部屋料金、料理の料金、温泉入浴料など、細かい項目にわたって原価率も明らかにした。ルールや原価と原価率を把握していることによって、宿泊客に求められたことに対応するか否かを、従業員全員がその場で判断できる。「たとえばグラスでご提供する日本酒を気に入ってくださったお客さまが、一升瓶でお買い求めになりたいとおっしゃる。一升瓶で販売したことがなくても、グラス売りの原価がわかっているならばその場で計算でき、従業員が値付けできます。わざわざオーナーや担当者に確認を取らなくても意思決定できるのです。後できちんと情報共有すれば、問題は起こりません」(知子氏)

こうしたプロセスを経て、陣屋では2014年から宿泊施設としては珍しい休館日を導入した。

休館日の導入でお客さまを 全員でお迎える体制に

2016年にはさらに休館日を3日に増やし、現在、営業日は木曜日から日曜日の4日間である。「陣屋コネクトを活用して収集したデータを解析すると、月・火・水の3日間はさまざまな施策を打っても稼働率が上がらないことがわかっていました」(知子氏)

休館日を設定することのメリットは利益率の改善のみならず、従業員の満足度も向上することだ。以前はメンバーに休みを取らせようとすれば、管理職は休みを取れないというケースも多かった。

「現在は、全員が基本的には週休3日で、週4日、全員でお客さまを全力で迎える体制ができました。そのため、お客さまにもより高い価値を提供でき、お客さまの満足にもつな

がっています」(知子氏)

効率化による生産性の向上によって収益が改善し、それは社員の平均年収にも反映されている。平均年収は、2008年の288万円から2017年398万円へと、約4割向上した。従業員数は約120名から40名となり、売り上げに対する人件費比率は23%までダウンした。離職率は33%から4%に減り、熟練した従業員が増えている。効率化が収益を押し上げ、それが従業員の満足につながり、その従業員が顧客に対するさらなる価値を提供する、というよいスパイラルが描かれている。

今、陣屋のオーナーと女将が力を注いでいるのは、業界全体の生産性を上げることだ。陣屋コネクトとそれを活用した“陣屋経営モデル”を他旅館に提供するほか、食材や労働力の相互支援にも積極的に取り組んでいる。「業界全体で標準化するところは標準化して生産性を上げ、それぞれの旅館の強みにこそ経営資源を集中すべき。お客さまに提供する価値を上げ、旅館業で働く人の報酬や労働環境を改善し、旅館業を憧れの職業にすることが目標です」(知子氏)