

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける

特定社労士・経営士・高齢者雇用AD 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 社員の生産性を2倍にする

- ① 教育内容の標準化で生産性を高める
- ② 作業のマニュアル化で生産性を高める
- ③ 作業場の改善と多能工化で生産性を高める
- ④ 成長支援制度で生産性を高める

2015年3月号(第144号)

「さよなら、サービス業の低賃金・長時間労働」(日経トプリーダー3月号)

日本の産業構造は製造業主体からサービス業主体へと大きく転換しています。サービス業が抱えている課題が「低賃金・長時間労働」です。その根拠となっているのが生産性の低さです。

『日本の生産性の動向 2014年版』によると、2013年度の日本の労働生産性は、73,270ドル(758万円)でOECD加盟34カ国中22位、「主要先進7カ国」では20年連続最下位となっています。しかし製造業だけで見ると、第7位となっているので、非製造業特にサービス業の生産性の低さが際立っています。

サービス業の生産性を上げ、「低賃金、長時間労働」を改善することが喫緊の課題となっています。今回は「サービス業における生産性の高い組織のつくり方」を学びたいと思います。

社員の生産性を2倍にする

教育内容の標準化で生産性を高める

「アトリエはるか」(ヘアメイク専門店)では、教育内容を標準化して、生産性を高めています。美容師を一人前にするには、通常3年かかると言われていますが、同社では10.5ヶ月で育成するシステムづくりを行い、スピード化を実現したのです。

- ①一人前になるまでに必要な技術を書き出し整理した。
- ②研修内容を840コマに細分して社内で公開し、本人が空き時間を見つけて、必要な研修を申し込めるようにした。
- ③一通りの研修を受けると、店長やスーパーバイザーがテストを実施
- ④現場の従業員全員の習得状況を一覧で見られるようにした。しかも一人ひとりの入社年月日と勤務期間を掲載
- ⑤毎月の全体ミーティングでこの一覧表を見ながら、どうすればもっと育成のスピードを上げられるか検討している。

こうして、従業員の即戦力化を実現し人件費率を下げながら、同時に正社員化を進めています。正社員は店長だけでしたが、正社員の比率は6割まで高めています。

更に、「アトリエはるか」では、客数が少ない平日には「出張サービス」を行い、売上を拡大しています。

作業のマニュアル化で生産性を高める

作業のマニュアル化で生産性を高めているのが、「おかやま工房」(パンの製造販売など)です。ベーカリーの現場は、長時間労働が多い。日常食で単価を上げにくく、経常利益率が低いことに起因しているといわれています。

この常識に敢然と立ち向かっているのが「おかやま工房」です。同社では店舗の利益率は5%ほど(平均は3.2%程度)で、5%を超える分は報奨金として従業員に還元しているということで、

実際は更に高い利益率を確保しています。ではどうして高い利益率が実現できているのか。

- ①室温を一定に保つ工夫をおこなった。パンを作る工房を壁で仕切り高出力のエアコンを設置し、常に室温25度で保てるようにした。温度、湿度を一定にすることにより製法を事細かくマニュアルに落とし込むことができた。
- ②1人が担当するパンは15種類程度で、3ヶ月もあれば覚えることができ、職人ゼロでも成り立つ店をつくった。即戦力化により生産性を上げている。
- ③手間のかかるパンはつからない選択をした。マニュアルの有効性を高めた。

同社ではこのマニュアルの外販に力を入れています。「リエゾンプロジェクト」と名づけた開業支援は2009年にスタート、全国で約90店誕生しています。

更に同社では、労基署からの勧告を受けたことを契機に、12時間から8時間労働への転換を決意。マニュアルの完成度を高めるなどして、長時間労働から脱却しています。

作業場の改善と多能工化で生産性を高める

お店の動線の改善と多能工化（マルチタスク化）で生産性を高めているのが「ブリリアントアソシエイト」（飲食サービス、食品加工）です。

「ある日、長蛇の列ができていて、店に駆けつけました。するとテーブルの上の皿はなかなか片付けられていない。お客様もずっと待たせている状態でした。店を回転させるノウハウをまったく持っていないことにはっきりと気付かされたのです」（福嶋社長）

「お客さまのニーズに応える店に変えていこう」と決意し、店舗改革を行っていきます。

- ①客席の増設。テーブルサイズを一回り小さくし、ストックヤードとして使っていた部屋も、客席に改装した。
- ②厨房中心のレイアウトをホールスタッフの作業動線中心のレイアウトに変更した。従来は料理長主導でつくられていたが、ホールスタッフの意見も積極的に取り入れ、一つひとつの工程を見直していった。
- ③早番、中番、遅番のスタッフが1枚の日報で引継ぎができる仕組みをつくり、意思疎通をスムーズにした。
- ④厨房とホールのスタッフを入れ替えるという研修も毎年行い、多能工化を育てる。

こうして、1日300人だった来店者は、現在1500人にまでになっています。

成長支援制度で生産性を高める

「成長支援制度」を活用して生産性を高めているのが「ビジネスアシスト」（情報サービス）です。2月20日、同社の会社見学会に参加しました。参加して一番感じたのが「幹部や社員が育っている」ということです。売上額は3年前の1.5倍（12億円）になっています。また業績がよくて決算賞与も支給されています。ではどうしたら実現できるのか。

- ①成長（評価）する内容、基準を明確にした。－「成長シート」でオープンにしている。
- ②上司により本人にフィードバックされる。－ 評価結果を本人に知らせることにより、何が高く評価されるのか、何が低かったのかを理解してもらい、今後どのような努力をすれば高い評価が得られるのか、本人が目標設定できるようにしている。
- ③制度の内容が全社員に理解され納得されている。－ 制度の内容がオープンにされているので納得性が高い。
- ④成長（評価）結果が、昇給、賞与、昇進・昇格にリンクされている。－ 賃金制度、昇進・昇格制度、昇給・賞与制度がオープンとなっており、しかも成長支援制度とリンクしている。

この成長支援制度によって、①幹部や社員の成長スピードが早くなった（中途採用から新卒採用中心に移行している）、②教え合う文化が醸成された、③チーム意識や前向きな姿勢などの企業風土ができた、ということです。現在の課題は、社員の成長が早いので昇進ポジションが不足気味ということでした。