

# 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  
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 生産性を上げ休める会社にする

- ①無駄な作業をなくす
- ②マルチタスク(多能工)化をすすめる
- ③できる社員のノウハウを全員で共有する
- ④人事制度を導入して生産性を上げる

2017年11月号(第171号)

## 「給料増よりも休日増」

若者の働く意識が大きく変わってきています。2017年度新入社員意識調査アンケート結果(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)によると、新卒社員の8割が就職活動の際にブラック企業かどうか「気にした」もしくは「少しは気にした」と回答しています。また、「会社に望むこと」の回答で、「給料が増える」は2004年以降ほぼ35%前後で変更ありませんが、「残業がない、休日が増える」が急激に増え、2004年の20%から40%超へと2倍以上となっています。

いまや残業が多い、休日が少ない企業は「ブラック企業」と見られ、若手の人材確保一定着化もままならなくなってきています。

少子高齢化の急激な進展の中で、人手不足が深刻化しています。人材確保が第1級の経営課題となっています。人材確保に勝利するためにも、残業を減らす、休日を増やす手立てが求められています。しかも業績を維持、向上させつつです。

今回は、休日を年間72日から105日に増やし、残業を週8時間程度から2時間程度に削減、経常利益率をトントンから10%へと向上させた「グランディア芳泉」(温泉旅館 福井県)と年3回、10連休を実現した「吉原精工」(金属加工 神奈川県)から学んでいきたいと思えます。

## 生産性を上げ休める会社にする

### ■無駄な作業をなくす■

「『笑顔で接客』と言われても、こんな状況でどう笑えというんですか」「忙しいときは毎日11時間も働いて、月に6日しか休みがない。もう耐えられません」

毎年夏の書き入れ時になると「退職したい」と言い出す社員が必ず現れたといいます。

「今のような働き方を続けていたのでは未来はない。この状況を何とか打破しなければ」

山口専務は、何とか顧客満足度を維持しつつ、人や残業を増やさず、休みだけを多くする方法はないのか思案します。たまたま目にした「旅館経営教室」講座の文章に引きつけられました。「無駄な作業を省き、その分余った力で顧客に質の高いサービスを提供すれば、労務効率と顧客満足度向上を両立できる」。山口専務は、これだ!と確信しました。

### 【食事時間を改善する・予約確認をやめるなど】

まず、食事時間の2部制を廃止しました。これにより1日約2時間の時短を実現しました。

従来は、100人の席しかないところに一度に200人が来たら対応できないところから夕食のスタート時間を午後5時半と午後7時半の2部制にしていました。そのため営業開始の2時間前には出勤し、1部、2部の座席レイアウト表を作成したり、事前にテーブルセッティングしていました。

これを思い切ってやめ、お客に好きな時間に来てもらう方式に変えたのです。ふたを開けてみるとお客は自然と分散。多少集中する時間がある場合は、チェックイン時に説明しておけば、多少待たせてもクレームはありませんでした。

同時に、接客時間が増えたので、よりきめ細かなサービスができるようになったといいます。

更に、毎日、2時間、3時間かかっていた予約確認をやめました。その時間をゼロにしたのです。

「業界の常識や思い込みを排除することで先が見え始めた」(山口専務)といいます。  
更に完全2日制と年間105日休日を実現するために、取り組んだのがマルチタスク(多能工)化です。

## ■マルチタスク(多能工)化をすすめる■

「休日を今よりも30日増やす。給料はそのまま。そんなうまい話があるかって。ないよね。俺にはそんな手品みたいなことはできない。だから、今の仕事に加えて、別の仕事も少ししてもらえないか」(山口専務)

山口専務は、旅館業の現状やなぜ働き方を変えなければいけないのか、最終的に目指す方向はどこかなど、社員が納得するまで何度も繰り返し説明しました。

こうして、予約状況に応じてシフトを組み、お客が集中する時間と場所に随時人員を配置できるようにしたのです。例えば、フロント業務をメインとする社員の場合、チェックイン業務が一段落する夕方などには、レストランの仕事をするなどです。

また、施設管理を担当する業務部は、従来業務の「宴会場の設営」だけでなく、「お膳の準備」「厨房から宴会場までの料理の運搬」も行うことにしました。経験がないスタッフでも短時間でお膳が準備できるようにするために、必要な器や固形燃料がどこにどれだけあるのか1目でわかるようにしました。また、どの器をどこに配置すればいいのかわかるように写真で示したマニュアルも作りました。

うれしい誤算だったのは、社員が業務効率化のアイデアを次々に出してきたことです。休みを増やす過程で、社員が自らの頭で考えるようになり、更に休みを自己啓発に充てる社員も出始めたといいます。

## ■できる社員のノウハウを全員で共有する■

「重視してきたのは、できる社員のノウハウを、社員全員で共有すること」「ノウハウや技術的なコツを往々にして一人で抱え込みがちですが、共有してもらおう」(吉原精工 吉原会長)

例えば、できる社員は仕事の先を読み、目の前の作業をしながら、少しでも空いた時間があれば、次の工程を準備しています。具体的にはワイヤーカット加工中に、次の工程である測定に使う道具を手元に置いておき、加工後すぐに測定に取り掛かることができるようにしているなどです。

吉原精工は、「できる社員のノウハウを全員で共有する」ことによって生産性を上げ、年3回、10連休を実現しています。

以上、生産性を上げるための3つの対策「無駄な作業をなくす」「マルチタスク(多能工)化をすすめる」「できる社員のノウハウを全員で共有する」を取り上げました。

この生産性を上げる取組を仕組みとして実現するのが、当社がお勧めしている人事制度です。

## ■人事制度を導入して生産性を上げる■

この人事制度は、サービス残業 130 時間、週休 1 日の魚屋さんで原型がつけられました。その当時この魚屋さんでは、経営者の言うことろくに聞かない職人ばかりの集団で、一所懸命働く社員はほとんどいなかったといいます。「人生を諦めた人達が集まる場所だった」

そんな職場が、16 年間で売上は 3 億から 175 億円で、労働分配率は 67%から 37%へと大幅に改善して、高収益企業になりました。そして業界初の完全週休 2 日制を実現し、いまや東証 1 部上場企業となっているのです。

この人事制度を導入し運用すれば

①労働時間短縮、休日増を実現できます。

更に

②社員が格段に成長し、業績が向上します。

③経営者が「評価と賃金の決定」に納得します。

④社員の「評価と賃金への不満」が解消し、「ありがとう」が飛び交い、心が通じ合う暖かい職場となります。

「人材確保」に勝ち抜くため、業績と労働条件を改善するためにも人事制度を導入して、生産性を上げる取組みが喫緊の課題となっています。

参考文献:『日経トップリーダー2017年10月号』『社員が成長し業績が向上する人事制度』(松本順市)