

改善実践事例【熱川プリンスホテル】

企業プロフィール

マニュアルNo. 5 優良社員言動の見える化による業務効率・業務品質向上
マニュアルNo. 6 多能工人材育成による人材の有効活用

- 会社名 : 熱川プリンスホテル
- URL : <http://www.atagawa-prince.co.jp/>
- 業種・業務内容 : ホテル
- 本社所在地 : 静岡県賀茂郡東伊豆町熱川温泉
- 従業員数 : 正社員 約30名、パート嘱託約50名

取り組み背景

客室係は、本来お客さまへのサービス提供を重視すべきであるが、実際には裏方の仕事に追われている現状があった。また、裏方の作業レベルについて、人によるばらつきがあった。

取り組み目的

裏方の作業効率を上げることによって、社員の労力を接客に回し、サービス品質を向上させることを目的としている。また、裏方の作業について、人によるばらつきを少なくしたいと考えた。

取り組み概要

部署間で、時間帯別に繁閑(忙しさ)の差があるため、社員を多能工化し、部署を超えた協力体制を整えた。また、特に清掃係の作業負担が大きいことが分かったため、スタッフの行動を観察したり、ヒアリングを行ったりしながら、業務のマニュアル化を行い、効率化と作業品質の向上を実現した。

■ 多能工化の取り組み

1. 各部署の朝から夜までの業務について社員にヒアリングを行い、「どの時間に、何をしているか」を洗い出した。その結果、部署による繁閑(忙しさ)の差があることが分かった。
2. 部署間で繁閑(忙しさ)の差があることから、部署を超えた協力体制を整えた。
 - (1)「客室係のあるべき姿」について現場の社員で検討し、例えば「お客さまのお見送りをする」というあるべき姿が実現できないことがある原因について議論した。
 - (2)客室係が接客に専念できるように、客室係が担当していた業務を清掃係と協力して行う方法に変更した。

■ 業務のマニュアル化の取り組み

1. 上記の各部署の業務の洗い出しにより、特に清掃業務の作業負担が高いことがわかった。
2. 清掃業務について、まずは一人のスタッフの行動を観察した。
 - (1)どこから掃除を始めるか、持ち物は何か、順序はどうか、など。
 - (2)時間も同時に計測した。
3. 次に、そのスタッフに「清掃に当って特に心がけるべきところ」等をヒアリングした。
4. 上記2、3を基に、他のスタッフの作業方法についても調査した。
5. 上記2～4の調査を合わせ、一番効率的な作業ステップを決定した。

<マニュアル作成のポイント>

- (1)新人が入っても分かりやすいように、写真を掲示したり、数字を明記したりしている。
例:トイレトペーパーは「少なくなったら交換する」⇒「残り1cmになったら交換する」
- (2)お客さま視点と、社員の作業効率、分かり易さなど、様々な視点で問題点を洗い出し、話し合いながら、最も良い基準を設定した。

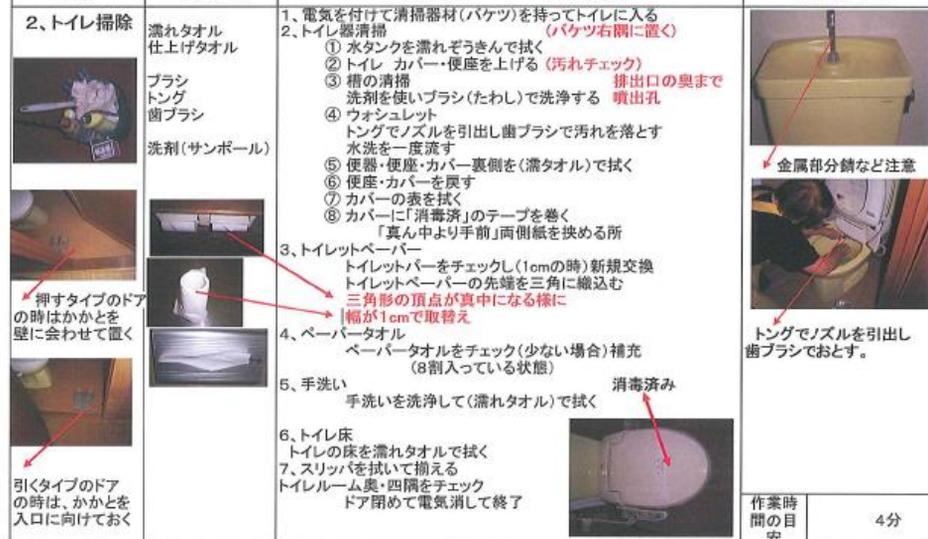
■ 改善取り組み推進のポイント

1. 一方的にトップダウンで実施するのではなく、「なぜこの取り組みが必要なのか」を伝えた。
2. 現場の意見・声を大切に、「できることは何か」をスタッフ自らで考えてもらい、成功事例を積み重ねながら取り組みを進めている。
3. 現場からの声や、アンケートで得たお客さまの声に基づいて、取り組みの改善を行っている。
4. お客さまからのコメントをバックヤードに掲示し、スタッフとの共同認識を高めている。
5. 改善点を自発的に提案実行してくれたスタッフに対し、インセンティブを用意している。

取り組み内容

<マニュアル(ワーク標準シート)の一例>

作業	使用道具	手順と内容	画像 解説	作業のポイント
5、室内水拭き ベランダ側 椅子、テーブル、 冷蔵庫、タオル掛け 水拭きする。	濡れタオル 乾燥タオル 洗剤(マイペット)	1、テーブルを拭く 1度軽く水拭きして2度目に洗剤をつけ 拭いて仕上げる 2、畳、床の間、テレビ、金庫 電話機、ティッシュ入れ。	 <p>掛軸、絵画が曲がっていないか確認</p> <p>床の間の備品チェック</p> <p>電気の笠が曲がっていないか確認</p>	テーブルはホコリが 付きやすく目立つので注意 テレビは裏側にホコリ付く 必ず持ち上げて拭く アンテナが外れ易い注意 ベランダの位置を直す。
				8分

作業	使用道具	手順と内容	画像 解説	作業のポイント
2、トイレ掃除	濡れタオル 仕上げタオル ブラシ トング 歯ブラシ 洗剤(サンポール)	1、電気を付けて清掃器材(バケツ)を持ってトイレに入る 2、トイレ器清掃 (バケツ右側に置く) ① 水タンクを濡れぞうきんで拭く ② トイレ カバー・便座を上げる (汚れチェック) 排出口の奥まで ③ 槽の清掃 洗剤を使いブラシ(たわし)で洗浄する 噴出孔 ④ ウォッシュレット トングでノズルを引出し歯ブラシで汚れを落とす 水洗を一度流す ⑤ 便器・便座・カバー裏側を(濡れタオル)で拭く ⑥ 便座・カバーを戻す ⑦ カバーの裏を拭く ⑧ カバーに「消毒済」のテープを巻く 「真ん中より手前」両側紙を挟める所 3、トイレトーパー トイレトーパーをチェックし(1cmの時)新規交換 トイレトーパーの先端を三角に織込む 三角形の頂点が真中になる様に 幅が1cmで取替え 4、ペーパータオル ペーパータオルをチェック(少ない場合)補充 (8割入っている状態) 5、手洗い 手洗いを洗浄して(濡れタオル)で拭く 消毒済み 6、トイレ床 トイレの床を濡れタオルで拭く 7、スリッパを拭いて揃える トイレルーム奥・四隅をチェック ドア閉めて電気消して終了	 <p>押すタイプのドアの時はかかとを壁に合わせ置く</p> <p>引くタイプのドアの時は、かかとを入口に向けておく</p> <p>金属部分錆など注意</p> <p>トングでノズルを引出し歯ブラシでおとす。</p>	
				作業時間 の目安 4分

成果

- 大手旅行者が実施している顧客アンケートの評価が上がった。
- 人件費について、以前はアルバイトを採用していたが、業務効率化により、内部の人間のみに対応できるようになった。