

改善マニュアルNo.5

職人技にしないで
みんなで共有

優良社員言動の見える化による
業務効率・業務品質向上

改善マニュアルを活用した生産性向上の取り組み方ガイド

改善マニュアルは、以下の構成になっています。

1. 取り組み目的

改善マニュアルの取り組み目的と自社の取り組み目的があっているか、今一度確認してください。

2. 取り組み概要

「取り組み概要」で全体感を押さえてください。

「解決が期待される問題」で、自社の問題解決に合致しているか、今一度確認してください。

全社員への取り組み案内の時には、「1. 取り組み目的」と「2. 取り組み概要」を使って説明してください。

3. 取り組み手順と手法・ツール

最初のページで大まかな進め方をつかんでください。

それ以降は、取り組みの進め方が詳細に記載してあります。

特に、改善マニュアルには、「絶対やるべきこと」と「時間がない場合の代替方法」などがあります。ただし、手順や実施内容を簡略化した場合は、成果も十分に期待できなくなることがあります。自社の状況を考慮しながら、取り組む内容について検討してみてください。

重要！「5つの化」の考え方について

どのテーマも共通の考え方として、「5つの化」をまわして取り組むことが重要です。

①可視化

…現状とめざす成果が見えるようにする

②定量化

…必要なものについては測定して現状の水準をおさえる

③課題化

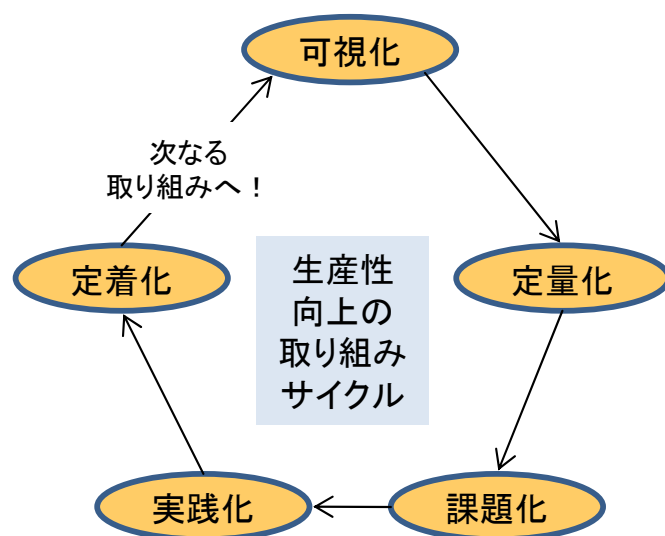
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

④実践化

…課題解決に取り組む

⑤定着化

…改善の結果を定着させる



改善マニュアルを活用すれば、より効果的に改善活動に取り組むことができます。取り組みにあたっては、以下のことを参考にしてください。

1 推進担当部門・担当責任者を決める

改善を中心となって進める部門や責任者を決めてください。
テーマにもよりますが、総務部や営業・販促企画部といった企画・管理部門や改善の中心となる部門(人材育成であれば教育部門など)が考えられます。

2 改善関係部門の責任者・担当者を決める

改善に関わる全部門の責任者・担当者を決めてください。
責任者が中心に取り組みや進捗確認をしていくことになります。

3 経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で進め方を決める

経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で、以下の打合せをしてください。

- ・改善マニュアルの内容や改善実践事例を読み込む
- ・進め方を検討する
- ・スケジュールに落とし込む

4 全社員に取り組み目的や取り組み内容を説明する

会議、社内報、メール等を使って、社長メッセージとして取り組み目的や取り組み内容を発信してください。

5 わからないことがあれば相談する

必要に応じて、コンサルタントの活用なども検討してみてください。
ご相談は、メールにて、お問い合わせください。
JMAC(日本能率協会コンサルティング)の担当からご連絡いたします。

メールアドレス: service_jmac@jmac.co.jp

※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

1. 取り組み目的

取り組みの目的

本取り組みの目的は、高いスキルを持った社員からスキルを抽出し、他の社員へ伝承することである。この取り組みにより、人に帰属して埋没しがちなスキルが共有化され、人によるばらつきが少なくなり、全体のスキルを高めることができる。

※本改善マニュアルでは、優良社員＝「高いスキルを持った社員」と定義する。



あなたの会社の取り組み目的再確認

あなたの会社が、このテーマに取り組む目的は何でしたか？

チェックシートのSTEP3の内容をこの欄に記入し、今一度取り組み目的を再確認してみてください。

2. 取り組み概要

取り組み概要

改善対象とする商品・サービスについて優良社員を特定し、その業務のやり方を明確にする。
実施の流れごとのポイントを明確にマニュアル等のツールをつかって共有し、実践する。



解決が期待される問題

- ✓ 従業員の作業レベルがばらついており、一定の品質を提供できない
- ✓ 従業員の作業レベルを上げたいと思うが、思うように上がらない
- ✓ 優良社員の作業ノウハウを継承したいが、なかなかできない



期待される成果

- ・業務レベル向上
- ・業務効率向上

3. 取り組み手順と手法・ツール

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可視化	(1)改善対象と優良社員の特定 改善対象とする商品・サービスと対象領域における優良社員を特定する	・改善対象策定シート
	(2)業務手順とポイントの可視化 優良社員の業務手順とポイントを明確にする	・ポイント可視化シート
	(3)マニュアル作成 可視化したポイントを共有できるようにマニュアル化する	・マニュアル
課題定量化	(4)現状のスキルチェックと個人別課題の設定 対象業務に関わる社員の現状スキルをチェックし、個人別課題を設定する	・実行計画書
	(5)スキルアップ取り組みと教育体制等の整備 実行計画書に沿ってスキルアップに取り組むとともに仕組みで定着化する	—

■取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
・専任担当者1名 ・飲食業 ・モデル店舗1店舗	(1)改善対象と優良社員の特定	3日
	(2)業務手順とポイントの可視化	10日
	(3)マニュアル作成	10日
	(4)現状のスキルチェックと個人別課題の設定	5日
	(5)スキルアップ取り組みと教育体制等の整備	5日
	合計	33日

3 - (1) 改善対象と優良社員の特定

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可視化	(1)改善対象と優良社員の特定 改善対象とする商品・サービスと対象領域における優良社員を特定する	・改善対象策定シート

可能な限り
実施

詳細内容	ポイント
①商品・サービス別の売上を集計する	商品・サービス別の売上が算出できない場合は、商品・サービス別の出現頻度(どのくらいの頻度で注文されるか)で代替する。
②商品・サービス別に、現時点で、どの程度、業務ポイントが整備・活用されているかを自己判定する	- 業務ポイントとは、優良社員が持っている高いスキルをさす。高いスキルが見える化されていれば、整備されていることとする。見える化されたスキルを他社員が習得していれば活用されていることとする。 - 整備・活用されている項目は、ゼロポイントとし、整備・活用が進んでいないものほど、ポイントを高くする。
③効果見積をし、改善対象とする商品・サービスを決定する	商品・サービス別売上と業務ポイントの整備活用度合とをかけ算し、効果見積をする。
④改善対象の用件に対して、もっとも高いスキルをもった社員を特定し、インタビュー対象者とする ※優良社員＝「高いスキルを持った社員」と定義する	—

ポイント	使用する手法・ツール																																								
・自社の商品・サービスごとの売上を集計する。商品・サービス別の売上が算出できない場合は、商品・サービス別の出現頻度で代替する。 ・該当要件分類ごとに、どの程度業務ポイントが整備・活用されているかを自己判定する。 得点は、以下の3段階とする。 整備・活用度: 低(2点) 整備・活用度: 中(1点) 整備・活用度: 高(0点) ・売上と業務ポイントの整備・活用度合とを掛け算し、効果見積をする。 ・効果見積がもっとも高い項目を改善対象と決定する。	■改善対象策定シート 可能な限り実施 改善対象策定シート <table><tr><th>商品・サービス名</th><th>売上</th><th>業務ポイントの整備・活用度合</th><th>効果見積</th><th>改善対象要件</th></tr><tr><td>A</td><td>1,000</td><td>中(1点)</td><td>1,000ポイント</td><td></td></tr><tr><td>B</td><td>800</td><td>高(0点)</td><td>0ポイント</td><td></td></tr><tr><td>C</td><td>700</td><td>低(2点)</td><td>1,400ポイント</td><td>○</td></tr><tr><td>D</td><td>30</td><td>低(2点)</td><td>60ポイント</td><td></td></tr><tr><td>E</td><td>40</td><td>中(1点)</td><td>40ポイント</td><td></td></tr><tr><td>F</td><td>20</td><td>中(1点)</td><td>20ポイント</td><td></td></tr><tr><td>G</td><td>10</td><td>低(2点)</td><td>20ポイント</td><td></td></tr></table>	商品・サービス名	売上	業務ポイントの整備・活用度合	効果見積	改善対象要件	A	1,000	中(1点)	1,000ポイント		B	800	高(0点)	0ポイント		C	700	低(2点)	1,400ポイント	○	D	30	低(2点)	60ポイント		E	40	中(1点)	40ポイント		F	20	中(1点)	20ポイント		G	10	低(2点)	20ポイント	
商品・サービス名	売上	業務ポイントの整備・活用度合	効果見積	改善対象要件																																					
A	1,000	中(1点)	1,000ポイント																																						
B	800	高(0点)	0ポイント																																						
C	700	低(2点)	1,400ポイント	○																																					
D	30	低(2点)	60ポイント																																						
E	40	中(1点)	40ポイント																																						
F	20	中(1点)	20ポイント																																						
G	10	低(2点)	20ポイント																																						

3 - (2) 業務手順とポイントの可視化

取り組み手順			使用する 手法・ツール
可視化	(2) 業務手順とポイントの可視化	優良社員の業務手順とポイントを明確にする	・ポイント可視化シート

重要

詳細内容	ポイント
①優良社員に対して、業務をどのような手順で実施するのかをインタビューする	・業務手順は抜け漏れなく抽出する。 ・条件によって手順が異なる場合は、その条件を明確にしておく。
②実施した業務手順内容について、何がポイントなのかをインタビューする	・この場合の「ポイント」とは、「なぜそれを実施するのか」であり、また、「より高いレベルで実施するために必要なこと」の二つを指している。 ・ポイントを言葉にして伝えられない担当者も多い。その場合、「もしそれがなかったら、どのような不具合がでるのか」と聞くと、ポイントを抽出できることがある。 ・ポイントは誰もが理解できる平易な言葉で記載することが求められる。
③ポイント可視化シートにまとめる	—

ポイント	使用する手法・ツール																					
・改善対象とする商品・サービス名を記入する。 ・縦軸は順序を表す。 ・商品・サービスを提供するまでに実施することを抜け漏れなく記載する。 ・条件によって手順が異なる場合は、その条件を明確にしておく。 ・この場合の「ポイント」とは、「なぜそれを実施するのか」であり、また、「より高いレベルで実施するために必要なこと」の二つを指している。 ・ポイントを言葉にして伝えられない担当者も多い。その場合、「もしそれがなかったら、どのような不具合がでるのか」と聞くと、ポイントを抽出できることがある。 ・ポイントは誰もが理解できる平易な言葉で記載する。	■ポイント可視化シート ポイント可視化シート 対象商品・サービス名 商品C 重要 <table><tr><th>No</th><th>自社の実施事項</th><th>実施のポイント</th></tr><tr><td>1</td><td>鍋Aをコンロにかけ、火をつける</td><td>鍋Aはコンロの中心におき、火は全開にしない80%開けば十分であり、それ以上は、ガスの無駄になる</td></tr><tr><td>2</td><td>火をつけてから25秒後、鍋Aに、油10CC入れる</td><td>油は鍋の袖から投入し、鍋全体に馴染ませるようにする</td></tr><tr><td>3</td><td>油を入れてから15秒後に、野菜AとBをいれる</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>野菜AとBに油を馴染ませながら、35秒炒める</td><td>炒めることで野菜の臭みを消し、甘みと香りをだす</td></tr><tr><td>5</td><td>ソースCを攪拌しながら、10CC投入する</td><td>ソースは複数の調味料で出来ているため、場所によって味が異なるため、必ず攪拌しながら投入する</td></tr><tr><td>6</td><td>...</td><td></td></tr></table>	No	自社の実施事項	実施のポイント	1	鍋Aをコンロにかけ、火をつける	鍋Aはコンロの中心におき、火は全開にしない80%開けば十分であり、それ以上は、ガスの無駄になる	2	火をつけてから25秒後、鍋Aに、油10CC入れる	油は鍋の袖から投入し、鍋全体に馴染ませるようにする	3	油を入れてから15秒後に、野菜AとBをいれる		4	野菜AとBに油を馴染ませながら、35秒炒める	炒めることで野菜の臭みを消し、甘みと香りをだす	5	ソースCを攪拌しながら、10CC投入する	ソースは複数の調味料で出来ているため、場所によって味が異なるため、必ず攪拌しながら投入する	6	...	
No	自社の実施事項	実施のポイント																				
1	鍋Aをコンロにかけ、火をつける	鍋Aはコンロの中心におき、火は全開にしない80%開けば十分であり、それ以上は、ガスの無駄になる																				
2	火をつけてから25秒後、鍋Aに、油10CC入れる	油は鍋の袖から投入し、鍋全体に馴染ませるようにする																				
3	油を入れてから15秒後に、野菜AとBをいれる																					
4	野菜AとBに油を馴染ませながら、35秒炒める	炒めることで野菜の臭みを消し、甘みと香りをだす																				
5	ソースCを攪拌しながら、10CC投入する	ソースは複数の調味料で出来ているため、場所によって味が異なるため、必ず攪拌しながら投入する																				
6	...																					

取り組み手順			使用する 手法・ツール
可 視 化	(3)マニュアル作成	可視化したポイントを共有できるように マニュアル化する	・マニュアル

詳細内容	ポイント
①マニュアルを共有化するために最適な媒体を選定する	・ワードやエクセルなどで記録しておく と、改訂するときに流用できる。
②まとめたポイントをマニュアル化する	・視覚的に分かりやすくするための 写真を用意し、マニュアルに掲載 する。必要であれば動画も準備す る。
③マニュアルをどのような場面で共有するのがよいか、検討、 決定する	・教育だけでなく、会議の場で共有 し、さらに業務現場でも共有でき るようにする。

ポイント	使用する手法・ツール																																
・視覚的に分かりやすくするための写真を用意し、マニュアルに掲載する。 ・必要であれば動画も準備する。	■マニュアル <table> <tr> <th colspan="4">マニュアル</th></tr> <tr> <td colspan="2">対象商品・サービス名</td><td colspan="2">商品C</td></tr> <tr> <th>No</th><th>自社の実施事項</th><th>実施のポイント</th><th>写真</th></tr> <tr> <td>1</td><td>鍋Aをコンロにかけ、火をつける</td><td>鍋Aはコンロの中心におき、火は全開にしない80%開けば十分であり、それ以上は、ガスの無駄になる</td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td>火をつけてから25秒後、鍋Aに、油10CC入れる</td><td>油は鍋の袖から投入し、鍋全体に馴染ませるようにする</td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td>油を入れてから15秒後に、野菜AとBをいれる</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td>野菜AとBに油を馴染ませながら、35秒炒める</td><td>炒めることで野菜の臭みを消し、甘みと香りをだす</td><td></td></tr> <tr> <td>5</td><td>ソースCを攪拌しながら、10CC投入する</td><td>ソースは複数の調味料で出来ているため、場所によって味が異なるため、必ず攪拌しながら投入する</td><td></td></tr> </table>	マニュアル				対象商品・サービス名		商品C		No	自社の実施事項	実施のポイント	写真	1	鍋Aをコンロにかけ、火をつける	鍋Aはコンロの中心におき、火は全開にしない80%開けば十分であり、それ以上は、ガスの無駄になる		2	火をつけてから25秒後、鍋Aに、油10CC入れる	油は鍋の袖から投入し、鍋全体に馴染ませるようにする		3	油を入れてから15秒後に、野菜AとBをいれる			4	野菜AとBに油を馴染ませながら、35秒炒める	炒めることで野菜の臭みを消し、甘みと香りをだす		5	ソースCを攪拌しながら、10CC投入する	ソースは複数の調味料で出来ているため、場所によって味が異なるため、必ず攪拌しながら投入する	
マニュアル																																	
対象商品・サービス名		商品C																															
No	自社の実施事項	実施のポイント	写真																														
1	鍋Aをコンロにかけ、火をつける	鍋Aはコンロの中心におき、火は全開にしない80%開けば十分であり、それ以上は、ガスの無駄になる																															
2	火をつけてから25秒後、鍋Aに、油10CC入れる	油は鍋の袖から投入し、鍋全体に馴染ませるようにする																															
3	油を入れてから15秒後に、野菜AとBをいれる																																
4	野菜AとBに油を馴染ませながら、35秒炒める	炒めることで野菜の臭みを消し、甘みと香りをだす																															
5	ソースCを攪拌しながら、10CC投入する	ソースは複数の調味料で出来ているため、場所によって味が異なるため、必ず攪拌しながら投入する																															

取り組み手順		使用する 手法・ツール
課題 定 量 化	(4)現状のスキルチェック と 個人別課題の設定	対象業務に関わる社員の現状スキル をチェックし、個人別課題を設定する
		・実行計画書

詳細内容	ポイント
①マニュアルの実行計画書を作成する	・マニュアルを実行する社員のスキルを把握し、次回のスキル判定日を決定する。
②マニュアルを実行したあとのスキルを判定する	・スキルレベル4の社員がスキルを判定する。
③さらなるスキルアップをするためのポイントを検討する	・スキルは、必ずしも短期間で成果がでるものではない。四半期単位や、半年単位など、長期的に検討することも必要。

使用する手法・ツールとポイント

■実行計画書

実行計画書

マニュアル名			作成日		3月15日			
商品C調理マニュアル			更新日		5月5日			
対象社員	マニュアル実行前のスキル	マニュアル共有日	次回スキル判定日	スキル判定結果	スキルアップのためのポイント	次回スキル判定日	スキル判定結果	スキルアップのためのポイント
佐藤	レベル4: 他者に指導できる	4月1日	5月1日	レベル4	-			
田中	レベル3: 一人で実践できる	4月1日	5月1日	レベル4	-			
伊藤	レベル2: 他者のサポートを得て実践できる	4月1日	5月1日	レベル3	斉藤の指導担当とする			
渡辺	レベル1: 作業概要は理解できている	4月1日	5月1日	レベル3	加藤の指導担当とする			
斉藤	レベル0: 知識または経験がない	4月1日	5月1日	レベル1	閉店後に10回調理をする 斉藤の指導を受ける			
加藤	レベル0: 知識または経験がない	4月1日	5月1日	レベル1	閉店後に10回調理をする 渡辺の指導を受ける			

- ・社員別に現状のスキルを判定する。スキルを判定するのは優良社員とする。
- ・マニュアルを共有した日を書く。

- ・次回のスキル測定日を書く。
- ・内容にもよるがスキルアップは3ヶ月や6ヶ月の時間を要することがあるが、スキル測定は、毎月継続的に実施する。

- ・次回スキル測定日時点でのスキル判定をする。
- ・スキルアップのためのポイントを書く。

- ・さらに次のスキル判定日を決め、スキル判定を行い、スキルアップのためのポイントを書く。

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定着化 実践化	(5)スキルアップ取り組み と教育体制等の整備	実行計画書に沿ってスキルアップに取り 組むとともに仕組みで定着化する
		—

詳細内容	ポイント
①実行計画書に沿ってスキルアップ教育に取り組む	—
②スキルアップ教育の仕組みづくり等を整備し、定着化 させる	・講師養成。 ・定期的な指導会やスクール方式。 ・評価制度との連動。 ・技術コンテストなどの啓蒙活動。 などを組み合わせて行う。

企業プロフィール

■ 会社名	: 株式会社五味八珍
■ URL	: http://www.gomihattin.co.jp/
■ 業種・業務内容	: 飲食（中華ファミリーレストランチェーン）
■ 本社所在地	: 静岡県
■ 従業員数	: 1,097名（平成22年7月末現在、パート・アルバイト含む）

取り組み背景

複数の店舗で、提供する料理の品質にブレが出ていた。
また、飲食業界では、優秀な人材確保が難しかったため、人材を育てないと始まらないと考えた。

取り組み目的

同社の調理作業はファミリーレストランとしては複雑な中で、パート・アルバイト社員が行う料理の品質を複数の店舗で均一化する。

取り組み概要

ベテランの調理人が持っている調理技術をマニュアル化し、調理技術に関する資格認定制度を導入する。

取り組み内容

1. ベテランの調理人に対して、これから作成予定のマニュアルの趣旨について説明。
2. ベテランの調理人が持っている調理技術に関してインタビューを実施。
3. マニュアルを作成(スキルの見える化)。

ポイント： 隠された勘所やポイントを文章化する。

誰でもわかるように写真を用いる。

4. 認定制度の導入

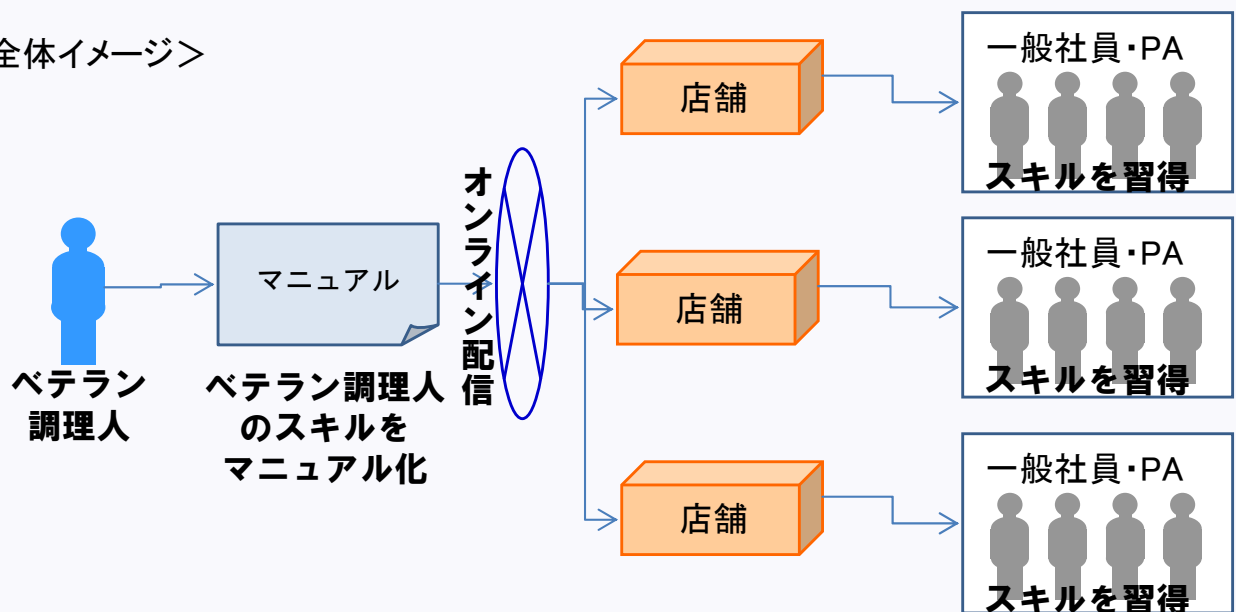
概要： (1)商品開発部で開発された商品の出来栄を100点とし、これを基準に料理の盛り付けや温度、重量など様々な項目を判定し、一定基準以上であれば合格とする。

(2)正社員向けの認定資格、パート・アルバイト向けの認定資格、指導用の認定資格の三種類を設ける。

5. 各従業員の調理技術の判定、及び認定の実施。

6. 認定制度のキャリアアップとの連動化。

<全体イメージ>



成果

- 一般社員・PAは、短期間でスキルの習得が可能になった。
- 提供品質が向上した。
- オンライン配信のため、メニューが改訂されてもスムーズに対応できた。

4－（２）改善実践事例【社会福祉法人しんまち元気村】

企業プロフィール

■ 会社名	: 社会福祉法人しんまち元気村
■ URL	: http://www.genkimura.or.jp/
■ 業種・業務内容	: 介護
■ 本社所在地	: 群馬県高崎市新町1863
■ 従業員数	: 102名（関連法人含む）

取り組み背景

新入職員のOJTを担当するリーダー職の職員は、日常業務が忙しく、OJTのための時間を確保できない状況であった。また、指導の知識・スキルが不十分な上に、積極的な指導意識も薄く、OJTが育成制度として、きちんと機能していなかった。さらに、介護業界は新人の離職率が高く、定着化が課題であった。

取り組み目的

指導側のレベル向上による、OJT指導の効率化、正確化の実現と、それに伴う職員のサービスレベルの向上。

取り組み概要

OJTによる指導業務のプロセスを、指導担当と職員の会話の中から明らかにし、指導頻度の高い業務に対して、マニュアルを作成した。また、指導担当と職員の面談により、職員の目標管理や振り返りを定期的に行うようにした。

取り組み内容

1. 指導担当と職員との会話を23日間収録し、音声データを分析することで、どのような作業について話をする機会が多いのかを調べた。
2. 上記の結果、「移乗」、「入浴」、「食事」が上位を占めていることがわかったため、この3つの作業について、写真入りのマニュアルを作成した。
各専門チームでマニュアルを検討した後、現場管理職によって精査した。
3. マニュアルに基づいた指導方法の検討会を行った。また、管理職と指導担当にアンケートを実施して、指導方法・教育内容に関する認識の乖離がないかを分析した。
4. OJTで教えるべき内容は、最初は業務別に分けられていたが、それをレベル別に5段階150項目に分け、初級から学べる内容に変更した。
5. 指導担当から職員への一方的な指導だけでなく、面談や各種シート類の作成を実施した。
 - (1) 目標別に毎日の目標を設定するシート、その目標を行動に落とし込むシートなど、職員それぞれが作成するシートを準備した。
 - (2) 活動の区切りである「フェーズ」が終わる毎に面談を実施し、上記のシートを使って、前のフェーズの振り返りや、次のフェーズの目標設定などを一緒に作成するようにした。

<作成した個別マニュアル例>

Transfer applied ver.1

この移乗法は体重のある入居者や、介助者と入居者の体格差が大きい際に特に効果を発揮します



・事前準備
マヒ側が外に来るように車イスを約90度に設置する
内側の足をやや前に出して置いてもらう

※図では左側がマヒのかたを想定



・立ち上がりの足ガード
⇒介助者は入居者の足を挟むように立てひざの体勢をとる
マヒ側のひざを立て、入居者の太ももに当てるイメージで



・抱え込み
入居者の脇に入り込み、体重を預け前傾してもらう
マヒ側の手は背中に回し、手前に引き寄せるイメージで
もう片手は入居者のおしりの下に入れしっかりと手を回す

Transfer applied ver.1



・抱え上げ
1, 2, 3の掛け声と同時に体を上げる ⇒回転させる
しっかりと足を踏ん張り、矢印の方向へ体重移動する



・回転
1, 2, 3の掛け声と同時に体を上げ、回転させる

入居者へはなるべく声かけを行いながら移乗しましょう！

成果

- どの段階でどこまで指導すれば良いかが明確になり、指導がしやすくなった。
- 新入職員の介助技術にばらつきが出にくくなった。
- 指導担当のレベルが飛躍的に向上し、同じ指導の重複や、指導漏れなどがなくなった。

企業プロフィール

■ 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。
 - 「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。
 - 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。
 - 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。
 - 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＞

- 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」
- 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、 金庫にも手をかける	    掛軸、絵画が曲がっていないか確認 床の間の備品チェック 電気の笠が曲がっていないか確認	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  アンテナが外れやすい注意  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    押すタイプのドア の時は、かかとを 壁に会わせて置く 引くタイプのドア の時は、かかとを 入口に向けておく	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 (バケツ右隅に置く) 2、トイレ器清掃 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) ③ 槽の清掃 洗剤を使いブラシ(たわし)で洗浄する 排出口の奥まで 噴出口 ④ ウォシュレット 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 カバーの表を拭く ⑧ カバーに「消毒済み」のテープを巻く 「真ん中より手前」両側紙を挟める所 3、トイレペーパー トイレペーパーをチェックし(1cmの時)新規交換 トイレペ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	 金属部分錆など注意  トングでノズルを引出し 歯ブラシでおとす。 	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、内部の人間のみで対応できるようになった。

【本マニュアルは以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。】

1. 本マニュアルに関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は(株)日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)に帰属しています。
2. 本マニュアルは、経営改善を目的として、利用者の責任にて使用、複製してご利用いただけます。
※引用して利用する場合は、「(株)日本能率協会コンサルティング制作「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」××ページより引用」と記載して下さい。
3. JMACの事前の書面による許諾なしに、本マニュアルの一部又は全部を販売したり、改変したり、翻訳、翻案等による二次的著作物を作成したりしないで下さい。
4. JMACは、利用者が本マニュアルを利用することによって得られる成果または結果を保証しません。
本マニュアルの利用により、利用者にトラブルや紛争等が発生した場合は、
全て利用者の費用と責任で解決するものとし、JMACは一切責任を負いません。