

改善マニュアルNo.6

複数部門の業務  
ができる人材を  
育てて有効活用

## 多能工(マルチスキル)人材育成による 人材の有効活用

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

…現状とめざす成果を見えるようにする

#### 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

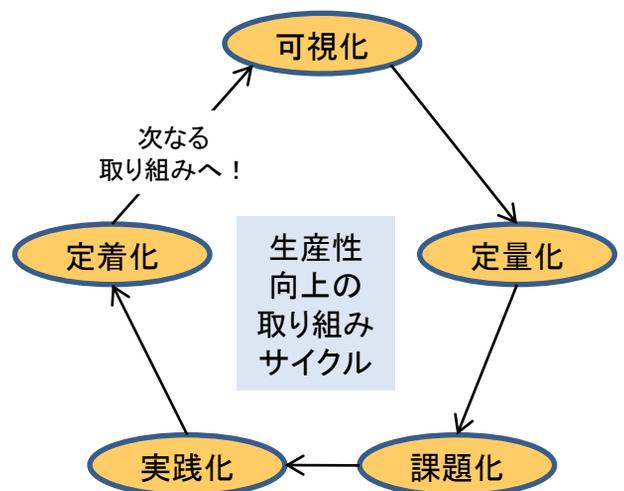
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

#### 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](mailto:service_jmac@jmac.co.jp)

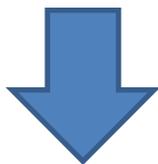
※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

# 1. 取り組み目的

## 取り組みの目的

本取り組みの目的は、複数の業務ができるスキルを身につけた従業員が他の部門を支援することで、部門ごとの忙しさのばらつきを少なくすることである。この取り組みにより、従業員が不足したり、逆に余ったりということが少なくなり、人材を有効活用することができる。

※多能工(マルチスキル)とは、複数の部門の業務ができるスキルを身に付けた従業員のことをさす。



## 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

各部門の業務を整理し、部門ごとの稼働率やピークオフなどの業務量を測定する。  
測定結果をもとに、部門別の業務のピークオフを平準化できる業務の組み合わせを検討する。  
実際に多能工(マルチスキル)を行う従業員を育成し、実践していく。



### 解決が期待される問題

- ✓ 時期や時間帯による業務の忙しさの差が大きい
- ✓ 部門ごとに忙しさがばらついている
- ✓ 業務が「その人頼み」になっており、共有化がはかかれていない
- ✓ 部門間の連携や交流がはかかれていない



### 期待される成果

- ・人時生産性の向上

### 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
定量化	(1)業務の棚卸し整理 各部門で行っている業務内容を全て洗い出す	・業務棚卸シート
	(2)業務量調査 各部門で発生している業務量を把握する	・業務量調査シート ・追加業務シート
	(3)スキル調査 従業員の業務習得レベルを把握する	・スキル調査シート
課題化	(4)稼働率調査 部門別の稼働率や余裕率、業務量のピークオフを把握する	・稼働率調査
	(5)スキルマップの作成 各業務を実施できる要員数を習得レベル別に把握する	・スキルマップ
	(6)多能工(マルチスキル)化による業務平準化の検討 部門別の業務ピークオフを把握し、業務平準化余地を検討する	-
実践化	(7)多能工(マルチスキル)人材の育成 業務マニュアルを作成し、多能工(マルチスキル)化に向けた教育を行う	・業務マニュアル ・育成計画書 ・個人別カルテ
定着化	(8)進捗管理と検証・定着化 一定頻度で人材育成の進捗状況と、業務平準化策の実施による部門別稼働率の変化を確認する	・スキルアップシート ・稼働率調査

■ 取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
・活動メンバー3名 ・小売業 ・モデル店舗1店舗	(1)業務の棚卸し整理	3日
	(2)業務量調査	10日
	(3)スキル調査	5日
	(4)稼働率調査	5日
	(5)スキルマップの作成	5日
	(6)多能工(マルチスキル)化による業務平準化の検討	3日
	(7)多能工(マルチスキル)人材の育成	30日
	(8)進捗管理と検証・定着化	適宜
	(1)～(7)合計	61日

### 3 - (1) 業務の棚卸し整理

取り組み手順		使用する 手法・ツール
<b>定 量 化</b>	<b>(1)業務の棚卸し整理</b> 各部門で行っている業務内容を全て洗い出す	・業務棚卸シート

詳細内容	ポイント
 <p>①「業務棚卸シート」を使って部門別業務内容を書き出す</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門の業務を目的別に分類し、書き出す。</li> <li>・その業務の扱う対象や業務内容を簡潔に表現する。</li> </ul>
<p>②「大分類」には、大まかな業務の種類を書き出す (例)「レジ」「発注」「納品」「接客」</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門の役割や業務分担などから大分類を書き出す。</li> <li>・業務量の少ないものや業務時間のかからないものは「その他」とする。</li> </ul>
<p>③大分類の業務について、細かい業務内容を「小分類」に書き出す (例)「レジ」→「精算業務」「サッカー業務」</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その大分類に含まれる業務を漏れなく書き出す。</li> <li>・手順の決まっている業務は手順に沿って時系列に書き出す。</li> </ul>

ポイント

使用する手法・ツール

■業務棚卸シート



・部門ごとに業務棚卸シートを作成する。

・業務の大きな固まりを書き出す。

・大分類の業務を、もう少し細かい業務単位に分類する。

業務棚卸シート		部門名：フロア部門		
業務体系			備考	
大分類	小分類			
1 品出し	1.1	日配品出し		
	1.2	ドライ品出し		
	1.3	菓子品出し		
	1.4	パン品出し		
2 フロア作り	2.1	価格チェック		
	2.2	プライスカード作り		
	2.3	POP作り		
3 清掃	3.1	棚清掃		
	3.2	売場床清掃		
	3.3	トイレ清掃		
	3.4	作業場清掃		
4 レジ	4.1	スキャン		
	4.2	精算		
	4.3	サッカー		
	4.4	備品補充		
5 発注	5.1	日配発注		
	5.2	ドライ発注		
	5.3	菓子発注		
	5.4	パン発注		
6 会議・打合せ	6.1	朝礼		
	6.2	昼礼		
	6.3	会議		

### 3 - (2) 業務量調査

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定 量 化	(2)業務量調査	各部門で発生している業務量を把握する
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務量調査シート</li> <li>・追加業務シート</li> </ul>

可能な限り  
実施

詳細内容	ポイント
①業務棚卸シートで洗い出した業務を、業務量調査シートの「大分類」「小分類」に記入する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門別に業務量調査シートを分ける。</li> </ul>
②各業務の業務件数のカウント単位を記入する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務担当者が業務の処理件数と業務時間を把握しやすいカウント単位が望ましい。</li> </ul>
③業務担当者に対して、業務量調査依頼と記入方法の説明会を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務量調査対象となっている部門・担当者が多い場合は、部門や課の代表者(上長など)に対して説明会を行う。</li> </ul>
④業務担当者が各業務の「平均業務時間」と「業務件数」を記入する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務量調査票は基本的に当該部門の業務担当者全員が記入して、部門全体の業務量を把握する。</li> <li>※業務担当者全員の調査表記入の負荷が大きい場合は、代表者が部門全体の「平均業務時間」と「業務件数」を記入しても構わない。</li> </ul>
④-1 業務時間の記入 業務体系の中で自分が担当している業務を見つけ出し、各業務に要する「平均業務時間」と「業務件数」を記入する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平均業務時間とは「この業務なら大体これぐらいの時間」という時間を記入する。</li> </ul>
④-2 追加業務シートの記入 自分の担当業務が業務体系の中にある場合は、追加業務シートに業務名と平均業務時間・業務件数を記入する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務量調査シート同様に、大分類・小分類に業務内容を記入し、各業務内容のカウント単位あたりの平均業務時間と業務件数を記入する。</li> </ul>
⑤業務量調査シートを回収する	—

ポイント

使用する手法・ツール

可能な限り実施

■業務量調査シート

※部門別業務量のピークオフを正確に把握するために実施することが望ましい。業務量調査を実施出来ない場合は、ディスカッション形式で部門別業務量のピークオフを把握する

業務量調査シート

部門名	フロア部門
氏名	佐藤
現職経験年数	3ヶ月

大分類	業務体系	小分類	カウント単位	カウント単位あたりの平均業務時間(分)	8:00~10:00	
					業務件数	業務時間(分)
1 品出し	業務体系	1.1 日記品出し	1箱	10.0		2
		1.2 ドライ品出し	1箱	14.0		
		1.3 菓子品出し	1箱	15.0		
		1.4 バン品出し	1箱	10.0		
2 フロア作り	業務体系	2.1 備格チェック	1回	30.0		
		2.2 ブラリスカード作り	1個	2.0		10
		2.3 POP作り	1個	2.0		20
		2.4 ブラリスカード設置	1回	1.0		
		2.5 POP設置	1回	1.0		
3 清掃	業務体系	3.1 棚清掃	1回	30.0		
		3.2 売場床清掃	1回	60.0		
		3.3 トイレ清掃	1回	30.0		
		3.4 作業場清掃	1回	30.0		
4 レジ	業務体系	4.1 スキャン	1件	1.5		
		4.2 精算	1件	1.0		
		4.3 サッカー	1件	1.0		
		4.4 備品補充	1件	5.0		
5 発注	業務体系	5.1 日記発注	1回	20.0		
		5.2 ドライ発注	1回	30.0		
		5.3 菓子発注	1回	35.0		
		5.4 バン発注	1回	24.0		
6 会議・打合せ	業務体系	6.1 朝礼	1回	5.0		1
		6.2 昼礼	1回	5.0		
		6.3 会議	1回	15.0		

単位あたりの業務時間(分)	業務件数					
	8:00~10:00	10:00~12:00	12:00~14:00	14:00~16:00	16:00~18:00	18:00~20:00
10.0	2					
14.0					2	
15.0						
10.0						
30.0						
2.0	10					
2.0	20					
1.0						
1.0						
30.0						
60.0						
30.0				1		
30.0						
1.5		10	15	20	20	
1.0		10	15	20	20	
1.0		10	15	20	20	
5.0			1		1	
20.0			1			
30.0						
35.0						
24.0						

■追加業務シート

業務量調査シート

部門名	フロア部門
氏名	佐藤
現職経験年数	3ヶ月

大分類	業務体系	小分類	カウント単位	カウント単位あたりの平均業務時間(分)	8:00~12:00		
					8:00~10:00	10:00~12:00	12:00~14:00
9 バンダー対応	業務体系	9.1 A社対応	1回	5		1	
		9.2 B社対応	1回	5		1	

・所属部門・氏名・現職経験年数を記入する。

・カウント単位(1件あたり、1回あたり、1箱あたりなど)は、業務の処理件数とカウントあたり業務時間を把握しやすい単位が望ましい。

・「平均業務時間」とは業務内容が平均的な場合の業務時間で、「この業務なら大体これぐらいの時間」という時間を記入する。  
 ・業務が簡単な場合/複雑な場合により業務時間の長さにはばらつきがある場合は、最小時間/最長時間などから平均的な業務時間を見積る。

・業務件数欄は業務のピークオフの平準化につながる単位で業務件数を把握することが望ましい(月別、週別、日別、曜日別、1日の時間帯別など)。

・(1)の業務棚卸と同じ要領で追加業務を記述する。

### 3 - (3) スキル調査

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定 量 化	(3)スキル調査	従業員の業務習得レベルを把握する
		・スキル調査シート

**重要**

詳細内容	ポイント
①業務棚卸シートで洗い出した業務を、スキル調査シートの「大分類」「小分類」に記入する	・全部門の業務体系を一覧表にする (部門別にシートを分けない)。
②スキル調査シートを対象部門の全従業員に配布し、スキル調査依頼と記入方法の説明会を行う	・スキル調査シート作成対象となっている従業員数が多い場合は、部門や課の代表者(上長など)に対して説明会を行う。
③対象部門の全従業員がスキル調査シートを記入する	—
③-1 基本情報の記入 所属や氏名などの基本情報を記入する	—
③-2 現在の担当業務の確認 業務体系の中で、現在担当している業務を該当欄に記入する	—
③-3 業務習得レベルの評価 業務体系の中で、「現在担当している業務」と「現在担当はしていないが習得した業務」について業務習得レベルを評価する	・「現在担当している業務」だけでなく、「現在担当はしていないが習得している業務」についても抜け漏れなくレベル評価を行う。
④スキル調査シートを回収する	—
⑤回収後、上司がスキル評価について確認・修正を行う	—

ポイント

使用する手法・ツール

■スキル調査シート



スキル調査シート

部門名	フロア部門
氏名	佐藤
現職経験年数	3ヶ月

大分類	業務体系		現在の担当業務	業務習得レベル
	小分類			
1 品出し	1.1	日配品出し	○	3
	1.2	ドライ品出し	○	3
	1.3	菓子品出し	○	3
	1.4	パン品出し	○	3
2 フロア作り	2.1	価格チェック		0
	2.2	プライスカード作り		0
	2.3	POP作り		0
	2.4	プライスカード設置		2
	2.5	POP設置		2
3 清掃	3.1	棚清掃	○	3
	3.2	売場床清掃	○	3
	3.3	トイレ清掃	○	3
	3.4	作業場清掃	○	3
4 レジ	4.1	スキャン		2
	4.2	精算		2
	4.3	サッカー	○	3
	4.4	備品補充	○	3
5 発注	5.1	日配発注		0
	5.2	ドライ発注		0
	5.3	菓子発注		0
	5.4	パン発注		0
6 会議・打合せ	6.1	朝礼	○	3
	6.2	昼礼	○	3
	6.3	会議	○	3

・業務の棚卸しで整理したものを対象とする。

・現在の担当業務をチェックする。

・スキル評価基準に基づいて自己チェックを行う。  
・回収後、上司が確認し、必要に応じて修正する。

・右の「スキル評価基準」を参照して、評価基準を作成する。

■スキル評価基準

- レベル0:  
知識がない、または経験がない
- レベル1:  
業務知識の概要は理解できている
- レベル2:  
習得した知識を用いて、他者のサポートを得て実践できる
- レベル3:  
知識を活用して、業務を一人で実践できる
- レベル4:  
レベル3に加え、業務内容を他者に指導できる

### 3 - (4) 稼働率調査

取り組み手順		使用する 手法・ツール
課題化	(4)稼働率調査 部門別の稼働率や余裕率、業務量のピークオフを把握する	・稼働率調査

可能な限り  
実施

詳細内容	ポイント
①業務量調査シートから、部門別業務時間を算出する ※個人別業務時間＝1件あたり業務時間×業務件数 ※部門別業務時間＝当該部門の個人別業務時間の和	・業務別に個人別業務時間を足して、部門別の業務時間を算出する。
②各部門の実働時間(所定内労働時間＋残業時間)を把握する	・シフト表や勤務時間実績などから実働時間を把握する。
③稼働率を算出し、業務のピークオフを把握する ※稼働率＝業務時間÷実働時間	・「業務時間」と「実働時間」を比較することで、業務量にマッチした要員配置ができていないかを把握する。

ポイント

使用する手法・ツール

可能な限り  
実施

■稼働率調査

※稼働率調査を実施出来ない場合は、ディスカッション形式で部門別業務量のピークオフを把握する

稼働率調査

部門名		フロア部門			
対象者		佐藤、山田、田中、井上			
大分類	業務体系		時間帯		
	小分類		8:00~10:00	10:00~12:00	12:00~14:00
1 品出し	1.1	自配品出し	40.0	0.0	20.0
	1.2	ドライ品出し	40.0	0.0	0.0
	1.3	菓子品出し	20.0	0.0	0.0
2 フロア作り	2.1	パン品出し	20.0	0.0	0.0
	2.2	価格チェック	0.0	0.0	0.0
	2.3	プライスカード作り	20.0	0.0	0.0
	2.4	POP作り	60.0	0.0	0.0
	2.5	プライスカード設置	40.0	0.0	0.0
3 清掃	3.1	POP設置	0.0	0.0	0.0
	3.2	棚清掃	0.0	0.0	60.0
	3.3	売場床清掃	30.0	0.0	0.0
	3.4	トイレ清掃	0.0	0.0	0.0
4 レジ	4.1	作業場清掃	90.0	0.0	30.0
	4.2	スキャン	0.0	120.0	45.0
	4.3	精算	0.0	60.0	15.0
	4.4	サッカー	0.0	60.0	15.0
	4.5	備品補充	0.0	0.0	5.0
	4.6	商品補充	0.0	0.0	40.0
5 発注	5.1	自配発注	0.0	0.0	0.0
	5.2	ドライ発注	0.0	0.0	0.0
	5.3	菓子発注	0.0	0.0	40.0
6 会議・打合せ	6.1	パン発注	0.0	0.0	0.0
	6.2	朝礼	20.0	0.0	0.0
	6.3	昼礼	0.0	0.0	0.0
9 ベンダー対応	9.1	会議	0.0	0.0	15.0
	9.2	会社対応	1.0	0.0	0.0
業務時間合計			6.4	4.0	4.8
実働時間合計			7.3	6.8	6.3
稼働率			88%	59%	76%

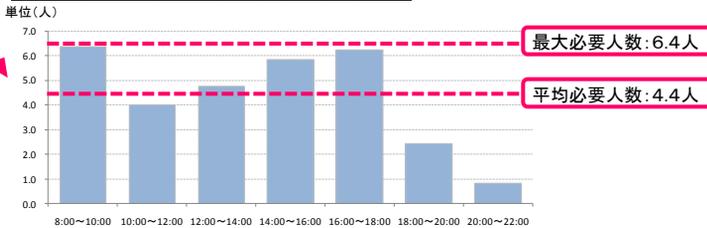
個人別の業務量調査シートの業務時間を足して、部門別業務時間を算出する。

時間帯別の業務時間合計を算出する。

シフト表や勤務時間実績などから実働時間(所定内労働時間+残業時間)を記載する。

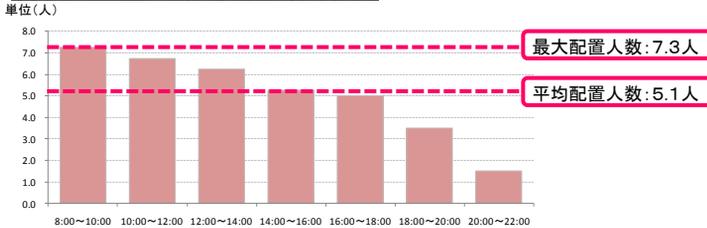
稼働率(=業務時間÷実働時間)を算出する。

時間帯別必要人数(業務時間より)



日別・時間帯別などで、「最大必要人数」、「平均人数」、「現状人数」などを確認し、ピークオフを把握する。

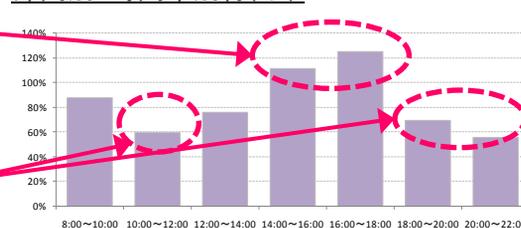
現状の配置人数(実働時間より)



稼働率が高い時間帯(人が足りていない時間帯)を把握する。

稼働率が低い時間帯(人が余っている時間帯)を把握する。

部門別・時間帯別稼働率



### 3 - (5) スキルマップの作成

取り組み手順		使用する 手法・ツール
課題化	(5)スキルマップの作成 各業務を実施できる要員数を習得レベル別に把握する	・スキルマップ

**重要**

詳細内容	ポイント
①各従業員の(3)スキル調査シートをまとめ、スキルマップを作成する	—
②スキルマップに記載されている各業務の「習熟度目標期間(業務を一人で実践できるまでの期間)」を設定する	・習熟度目標期間に応じて育成計画立案の際の重点課題設定に活用する。
③スキルマップより、各業務の現状の配置可能最大要員数を習熟レベル別に把握する	—



### 3 - (6) 多能工（マルチスキル）化による業務平準化の検討

取り組み手順		使用する 手法・ツール
課題化	(6) 多能工(マルチスキル)化による業務平準化の検討	部門別の業務ピークオフを把握し、業務平準化余地を検討する
		-

詳細内容	ポイント
①P. 13「稼働率調査」で行った各部門の稼働率を比較して、部門別に業務ピーク時と業務オフ時を把握する	—
<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">重要</div> ②稼働率の低い時間帯(曜日・週・月など)の要員を活用し、他部門でのピーク時業務を行うことができるかを検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同一時間帯で稼働率がピークとオフになっている時間帯(曜日・週・月)に注目する。</li> <li>・P. 15で作成したスキルマップを用いて、他部門で発生している業務を行える人材がどれぐらいいるかを把握する。</li> </ul>
<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">重要</div> ③業務平準化の対象要員と対象業務を選ぶ	—

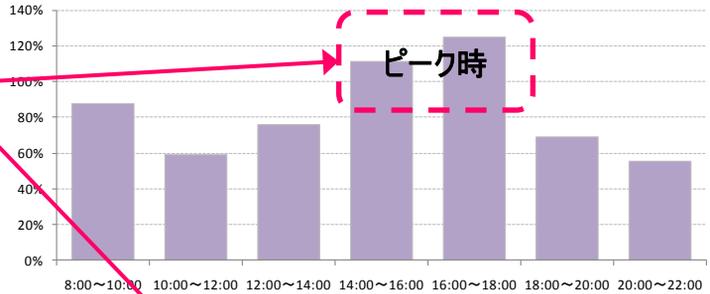
ポイント

使用する手法・ツール

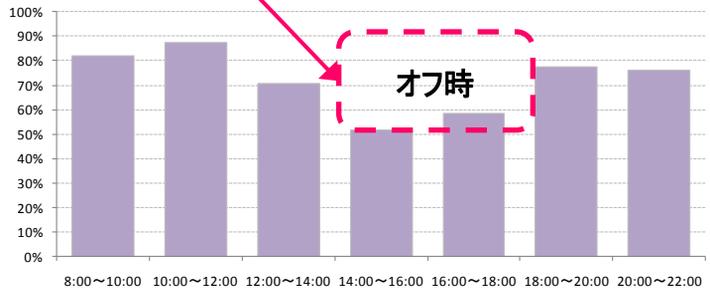
■業務平準化の検討視点

重要

【フロア部門】 時間帯別稼働率



【生鮮部門】 時間帯別稼働率



■業務平準化の対象業務と対象要員の選定視点

重要

業務体系	小分類	部門合計							合計
		8:00~10:00	10:00~12:00	12:00~14:00	14:00~16:00	16:00~18:00	18:00~20:00	20:00~22:00	
1 品出し	1.1 日配品出し	40.0	0.0	20.0	0.0	60.0	0.0	0.0	120.0
	1.2 ドライ品出し	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0
	1.3 菓子品出し	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	1.4 バン品出し	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	40.0
2 フロア作り	2.1 価格チェック	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.2 フライスカード作り	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	2.3 POP作り	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0
	2.4 フライスカード設置	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.5 POP設置	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3 清掃	3.1 棚清掃	0.0	0.0	60.0	0.0	0.0	0.0	30.0	90.0
	3.2 売場床清掃	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0	60.0
	3.3 トイレ清掃	0.0	0.0	0.0	60.0	0.0	0.0	0.0	60.0
	3.4 仕立・清掃	0.0	0.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0
4 レジ	4.1 スキャン	0.0	120.0	45.0	80.0	120.0	55.0	0.0	430.0
	4.2 精算	0.0	80.0	15.0	50.0	75.0	30.0	0.0	230.0
	4.3 サッカー	0.0	60.0	15.0	50.0	75.0	30.0	0.0	230.0
	4.4 商品補充	0.0	0.0	5.0	0.0	15.0	0.0	0.0	20.0
5 発注	5.1 日配発注	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0
	5.2 ドライ発注	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.3 菓子発注	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0
	5.4 バン発注	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0	0.0	0.0	30.0
6 依頼・打合せ	6.1 依頼	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	6.2 依頼	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	6.3 打合せ	0.0	0.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0
9 ペーパー対応	9.1 A社対応	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
	9.2 B社対応	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
	業務時間合計	6.4	4.0	4.8	8.8	8.3	2.4	0.8	30.5
	実働時間合計	7.3	6.8	6.3	6.3	5.0	3.6	1.6	35.5
	稼働率	88%	59%	76%	111%	126%	66%	56%	85%

業務体系	小分類	習熟度 目標期間	スキルマップ				業務別実施可能要員数				
			佐藤	山田	田中	井上	レベル 0	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4
1 品出し	1.1 日配品出し	1ヶ月以内	3	4	2	3	0	0	1	2	1
	1.2 ドライ品出し	1ヶ月以内	3	4	2	3	0	0	1	2	1
	1.3 菓子品出し	1ヶ月以内	3	4	2	3	0	0	1	2	1
	1.4 バン品出し	1ヶ月以内	3	4	2	3	0	0	1	2	1
2 フロア作り	2.1 価格チェック	3ヶ月以内	0	3	0	3	2	0	0	2	0
	2.2 フライスカード作り	半年以内	0	3	0	3	2	0	0	2	0
	2.3 POP作り	3ヶ月以内	0	3	0	3	2	0	0	2	0
	2.4 フライスカード設置	1ヶ月以内	2	4	1	4	0	1	1	0	2
	2.5 POP設置	1ヶ月以内	2	4	1	4	0	1	1	0	2
3 清掃	3.1 棚清掃	1ヶ月以内	3	4	2	4	0	0	1	1	2
	3.2 売場床清掃	1ヶ月以内	3	4	2	4	0	0	1	1	2
	3.3 トイレ清掃	1ヶ月以内	3	4	2	4	0	0	1	1	2
	3.4 仕立・清掃	1ヶ月以内	3	4	2	4	0	0	1	1	2
4 レジ	4.1 スキャン	3ヶ月以内	2	3	2	3	0	0	2	2	0
	4.2 精算	3ヶ月以内	2	3	2	3	0	0	2	2	0
	4.3 サッカー	1ヶ月以内	3	4	2	4	0	0	1	1	2
	4.4 商品補充	1ヶ月以内	3	3	1	4	0	1	0	2	1
5 発注	5.1 日配発注	半年以内	0	4	0	4	2	0	0	0	2
	5.2 ドライ発注	半年以内	0	3	0	4	2	0	0	1	1

・ピークオフの組み合わせがよく、内容的にも多能工(マルチスキル)化が可能な業務を組み合わせる。

・業務量調査結果より、ピーク時間帯に負荷がかかっている(時間を要する)業務を確認する。

・ピーク時間帯に負荷がかかっている業務の習熟度目標期間を確認する。  
・短期間で人材育成が可能なもの、かつ、ピーク時間帯に発生している業務を多能工(マルチスキル)化に向けた対象業務とする。

### 3 - (7) 多能工（マルチスキル）人材の育成

取り組み手順		使用する 手法・ツール
<b>実践化</b>	(7)多能工(マルチスキル)人材の育成	業務マニュアルを作成し、多能工(マルチスキル)化に向けた教育を行う
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務マニュアル</li> <li>・育成計画書</li> <li>・個人別カルテ</li> </ul>

詳細内容	ポイント
<p><b>可能な限り実施</b></p> <p>①対象業務についての業務マニュアルを作成する</p>	—
<p><b>可能な限り実施</b></p> <p>②多能工(マルチスキル)人材の全体育成計画書に、人材育成スケジュールと業務平準化に向けた移行スケジュールを作成する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進担当者が対象部門別に全体育成計画書を作成する。</li> </ul>
<p><b>重要</b></p> <p>③全体の育成計画書に基づき、個別従業員に対する個別カルテ(基本情報とスキル表)を作成する ※個人別カルテ(基本情報)は可能な限り実施することが望ましい</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別の指導履歴を残すことで、共有化や継続指導を可能にする。 ※P. 21「個人別カルテ(基本情報)」と「個人別カルテ(スキル表)」参照。</li> </ul>
<p>④育成計画に基づき、教育を行う</p>	<p>※P. 22「指導方法の視点」を参照し、教育方法を考える。</p>
<p>⑤育成した多能工(マルチスキル)人材を活用し、業務平準化の対策案を移行計画に基づき実施する</p>	—

ポイント

使用する手法・ツール

■業務マニュアル

可能な限り  
実施

※最も優れた業務の手順を明らかにし、共有するためには業務マニュアルを作成・活用することが望ましい

- 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。

対象部門		対象業務名	
フロア部門		レジ業務・スキャン	
No.	実施事項	実施のポイント	写真
1	レジにいらっしゃったお客さまに「いらしゃいませ」と笑顔で伝え、カゴをレジ台の右横に配置する。	• お客さまの目を見て挨拶をする。	
2	カゴから商品を取り出し、スキャナーでバーコードを読み取る。	• スキャナーで読み取れたら音が鳴る。 • バーコードが読み取れない場合は、バーコード箇所が平らになるように伸ばす。 • 生鮮食品などはレジ機器の商品別ボタンを押すことで価格を入力する。	
3	同一商品で複数ある場合は、スキャナーでバーコードを読み取ったあと、レジでお買い上げ商品の個数を入力し、掛け合わせる。	• 同一商品かつ同一価格の場合のみ適応される。 • バリエーションが異なる場合(例: フレーパー違い)は、バリエーションごとにバーコードを読み取る。	
4			
5			

■全体育成計画書

可能な限り  
実施

※取り組みの進捗を把握するために作成することが望ましい

- 個人別の強化すべきスキルを書き出す。

- 長期間行う取り組みは、その長さを矢印で書く。
- 月・週単位で回数を決めて行う取り組みは、印をつける。

全体育成計画書																		
				記入日														
				記入者														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>スタッフ別</th> <th>強化すべきスキル一覧</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中野さん</td> <td>レジ業務 スキャン・精算・リッカー</td> </tr> <tr> <td>原田さん</td> <td>レジ業務 スキャン・精算・リッカー</td> </tr> <tr> <td>春日さん</td> <td>レジ業務 スキャン・精算</td> </tr> <tr> <td>大野さん</td> <td>レジ業務 スキャン・精算</td> </tr> </tbody> </table>				スタッフ別	強化すべきスキル一覧	中野さん	レジ業務 スキャン・精算・リッカー	原田さん	レジ業務 スキャン・精算・リッカー	春日さん	レジ業務 スキャン・精算	大野さん	レジ業務 スキャン・精算	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">全体目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>	全体目標			
スタッフ別	強化すべきスキル一覧																	
中野さん	レジ業務 スキャン・精算・リッカー																	
原田さん	レジ業務 スキャン・精算・リッカー																	
春日さん	レジ業務 スキャン・精算																	
大野さん	レジ業務 スキャン・精算																	
全体目標																		
活動項目	実施スケジュール																	
	1月	2月	3月	4月以降														
① トレーナー選出	←→																	
② 業務マニュアル作成 -業務マニュアルフォーマット記入する	←→																	
③ 研修生としく実習を行う			←→															
④ 個人別モニタリング・フィードバックを行う		*	*	*														
⑤ 育成した人材を活用して他部門の業務支援を実施する				←→														
推進上の課題・留意点																		

ポイント

使用する手法・ツール

■個人別カルテ(基本情報)

可能な限り  
実施

※指導内容の共有のために作成することが望ましい

個人別カルテ(基本情報)

氏名	中田 春子	入社年月日	2008年9月1日
長所	明るく社交的である。 接客販売経験がある。		
短所	新しい業務の習得に消極的である。		
資格・表彰等			
年月	内容		
2007年12月	簿記3級取得		
2010年3月	無遅刻・無欠勤表彰		
職務経歴			
年月	職務経歴		
2008年4月	株式会社〇〇スーパー 入社 (酒類の販売業務を担当)		
2008年8月	株式会社〇〇スーパー 退社		
2008年9月	当社に入社 (生鮮部門に配属、商品作りなどを担当)		
指導履歴			
年月	指導経歴		
2008年9月	生鮮部門での商品作りを指導		
2009年12月	生鮮部門で仕入業務を指導		

・強み弱みや性格なども記載しておく。

・業務経験やスキルを知るために、他社での職務履歴があれば記載する。  
・また部門間異動などの自社内の職務経歴があれば記載する。

・指導履歴を残し、共有化や継続指導を可能にする。

■個人別カルテ(スキル表)

重要

個人別カルテ(スキル表)

所属部門名	生鮮部門				
氏名	中田 春子				
現職経験年数	2年3ヶ月				
部門	業務体系	習熟度 目標期間	現在の 担当業務	業務習得 レベル	
鮮魚	1 商品作り	1.1 加工指示書作成	半年以内	○	3
		1.2 商品仕分け	半年以内	○	3
		1.3 商品カット	半年以内	○	3
		1.4 商品パック	半年以内	○	3
	2 値付け	2.1 値付け	3ヶ月以内	○	3
		2.2 売価変更	半年以内	○	3
	3 品出し	3.1 鮮魚品出し	1ヶ月以内		4
		3.2 加工品品出し	1ヶ月以内		4
		3.3 塩干品出し	1ヶ月以内		4
	4 発注	4.1 鮮魚発注	半年以内	○	3
		4.2 加工品発注	半年以内	○	3
		4.3 塩干発注	半年以内	○	3
	5 清掃	5.1 棚清掃	1ヶ月以内		4
		5.2 売場床清掃	1ヶ月以内		4
		5.3 トイレ清掃	1ヶ月以内		4
		5.4 作業場清掃	1ヶ月以内		4
フロア	1 品出し	1.1 日配品出し	1ヶ月以内		1
		1.2 ドライ品出し	1ヶ月以内		1
		1.3 菓子品出し	1ヶ月以内		1
		1.4 ハン品出し	1ヶ月以内		1
		1.5 惣菜発注	半年以内		0
	2 フロア作り	2.1 プライスカード作り	半年以内		0
		2.2 プライスカード作り	半年以内		0
		2.3 POP作り	3ヶ月以内		0
		2.4 プライスカード設置	1ヶ月以内		0
		2.5 POP設置	1ヶ月以内		0
	3 清掃	3.1 棚清掃	1ヶ月以内		1
		3.2 売場床清掃	1ヶ月以内		1
		3.3 トイレ清掃	1ヶ月以内		1
		3.4 作業場清掃	1ヶ月以内		1
	4 レジ	4.1 スキャン	3ヶ月以内		0
		4.2 精算	3ヶ月以内		0
		4.3 サッカー	1ヶ月以内		0
		4.4 商品補充	1ヶ月以内		1
		4.5 日配発注	半年以内		1
	6 発注	5.1 日配発注	半年以内		1
5.2 ドライ発注		半年以内		1	
5.3 菓子発注		半年以内		1	
5.4 ハン発注		半年以内		1	
5.5 惣菜発注		半年以内		1	
1 会議・打合せ	1.1 朝礼	1ヶ月以内		0	
	1.2 夕礼	1ヶ月以内		0	

・現在担当している部門の業務スキル評価だけでなく、今後教育を行う業務内容も個人別カルテに記載する。

ポイント	使用する手法・ツール										
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教えず、考えさせ、気づかせる。気づかない場合は投げかける。</li> <li>• 上記の「教える」や「やってみせる」との組み合わせ。</li> <li>• 良い例と悪い例の両方をやってみせ、違いをわからせる。</li> <li>• 内容としては知識や業務、簡単な内容に向いている。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>■指導方法の視点</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">＜指導方法＞</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">＜内容＞</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">考えさせる</td> <td>他者のやり方を見て、どう感じるか考えさせる。あることについてなぜなのか？と考えさせる。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">やらせてみる</td> <td>言い方などを実際にやらせてみせ、アドバイスする。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">やってみせる</td> <td>言い方などを指導者がやってみせる。</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">教える</td> <td>知らないこと、できていないことを教える。</td> </tr> </tbody> </table>	＜指導方法＞	＜内容＞	考えさせる	他者のやり方を見て、どう感じるか考えさせる。あることについてなぜなのか？と考えさせる。	やらせてみる	言い方などを実際にやらせてみせ、アドバイスする。	やってみせる	言い方などを指導者がやってみせる。	教える	知らないこと、できていないことを教える。
＜指導方法＞	＜内容＞										
考えさせる	他者のやり方を見て、どう感じるか考えさせる。あることについてなぜなのか？と考えさせる。										
やらせてみる	言い方などを実際にやらせてみせ、アドバイスする。										
やってみせる	言い方などを指導者がやってみせる。										
教える	知らないこと、できていないことを教える。										

### 3 - (8) 進捗管理と検証・定着化

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定着化	(8)進捗管理と 検証・定着化	一定頻度で人材育成の進捗状況と、 業務平準化策の実施による部門別稼働率の変化を確認する
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルアップシート</li> <li>・稼働率調査</li> </ul>

詳細内容	ポイント
①多能工(マルチスキル)人材を計画通り育成できているかの確認方法を立案する	・確認頻度、確認内容、確認者などを検討する。
可能な限り 実施 ②スキルアップシートを作成し、人材育成の進捗状況を確認する	—
③計画通りいかなかったことについて、改善案を検討する	—
④③の改善に取り組む	—
⑤業務平準化に向けた対策案が計画通り実施できているかの確認方法を立案する	・確認頻度、確認内容、確認者などを検討する。
⑥部門稼働率の変化を確認する	—
⑦計画通りいかなかったことについて、改善案を検討する	—
⑧⑦の改善に取り組む	・コンテストやレベルの違いによるバッチ(金・銀・銅など)を作成した取り組み運動展開なども効果的。

ポイント

使用する手法・ツール

■スキルアップシート

可能な限り  
実施

※育成の進捗状況把握のために実施することが望ましい

●活用方法

・評価者がモニタリングを毎回記入し、評価対象者に見せながら、フィードバックや指導を行う。

・スキルチェックごとに、○/×の評価を記入する。

・×がついた項目について、改善指導内容としてフィードバック方法、フィードバック内容、活用ツールなどを記入する。

スキルアップシート

○/×の回数記入

場面	スキル	業務内容	1回目	2回目	3回目
行動レベル	お客さまの行動		2/10	/	/
-	(入店前)	・入店しやすい/入店したくなる雰囲気を作る	○:10、×:0		
アプローチ	入店	・適切な声、適切なタイミングで挨拶する	○:15、×:0		
コミュニケーション	商品選び	・商品選択のアドバイス(必要に応じて)	○:8、×:2		
	試着	・試着した商品やお客さまに合わせた提案を行う	○:20、×:0		
クロージング	お会計	・試着室付近で待機	○:13、×:4		
	退店	・お声掛け	○:19、×:2		
		・商品選択のアドバイス	○:2、×:5		
		・試着の案内	○:8、×:0		
		・試着室付近で待機	○:8、×:1		
		・サイズ違い・色違い商品、他商品の案内	○:10、×:4		
		・会計業務	○:20、×:0		
		・商品の包装	○:20、×:0		
		・お見送り	○:15、×:2		
		・お見送り	○:20、×:0		
		・挨拶	○:20、×:0		
		・お辞儀	○:20、×:0		
回数	×の項目	改善指導内容(フィードバック方法、フィードバック内容、活用ツール)			
1回目	定位置での待機 入店時のお辞儀 お声掛け 商品選択のアドバイス サイズ違い・色違い商品、他商品の案内				
2回目					
3回目					
4回目					
5回目					

### 企業プロフィール

- 会社名 : 株式会社アイティ・コミュニケーションズ
- URL : <http://www.itcom21.com/>
- 業種・業務内容 : コールセンター
- 本社所在地 : 北海道
- 従業員数 : 1,445人(2010年7月31日現在)

### 取り組み背景

2000年に事業を開始したが、大手寡占市場の中で競争力を発揮するためには、品質の高いサービスを、効率的に提供する仕組みが必要であった。

### 取り組み目的

取扱う商材やお客さまによって業務特性が異なり、またピークオフも異なる。一人の人材が複数業務を行うことができるようにすることで、曜日・時間帯に応じた柔軟な要因配置が可能となり、費用を抑えることができる。

また、複数業務に対応できる人材を多く抱えておくことで、新しい仕事が入ってきた際に、新規採用をすることなく、社内で優秀な人材を確保できるようにするという目的もあった。

### 取り組み概要

契約社員や派遣社員としてではなく、正社員採用を中心にいき、複数業務を習得させ、また、多能工(マルチスキル)の人材を評価する制度を導入することによって、複数業務を行うことができる人材を多く保持している。

## 取り組み内容

### 1. 正社員(特に新卒)採用を中心とする。

理由 : 正社員は定着率が高く、ノウハウを蓄積することができるため。

### 2. コミュニケーターは入社後、複数業務を担当させ、複数業務を習得してもらう。

理由 : ①ピークオフに柔軟に対応できるシフトが可能となるため。  
②新しい仕事が入ってきた際に、素早い対応が可能となるため。

### 3. 「マスタースキル評価制度」という多能工(マルチスキル)人材を評価する制度を導入している。

理由 : ①10級から1級まであり、専門性と多能工(マルチスキル)の双方で条件を明示(数値も明示)。  
②3ヶ月ごとの評価を実施し、5項目の評価から総合的に評価する。  
③上記の評価(昇級)と給与制度が全てリンクしている。

### 4. コミュニケーターだけでなく、全ての社員(総務・人事・経理・開発等)に入社後、コミュニケーター業務を経験させる。

理由 : ①全社員が現場の視点や意見・業務を知っておくことが重要なため。  
②ピーク時にヘルプに入ることも可能となるため。

### 5. 独自のシステムとソフトの導入により、品質面・効率面に寄与している。

理由 : ①どの業務でも一つのシステムを使うので、他業務を早く習得できる。  
②チャットで随時コミュニケーターに指示を飛ばすことができ、問題解決率が向上する。

#### <同社のコミュニケーター育成プログラム>



## 成果

- センター稼働率は約80%。高稼働をキープしている。

## 4 - (2) 改善実践事例【熱川プリンスホテル】

### 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。
  - (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。

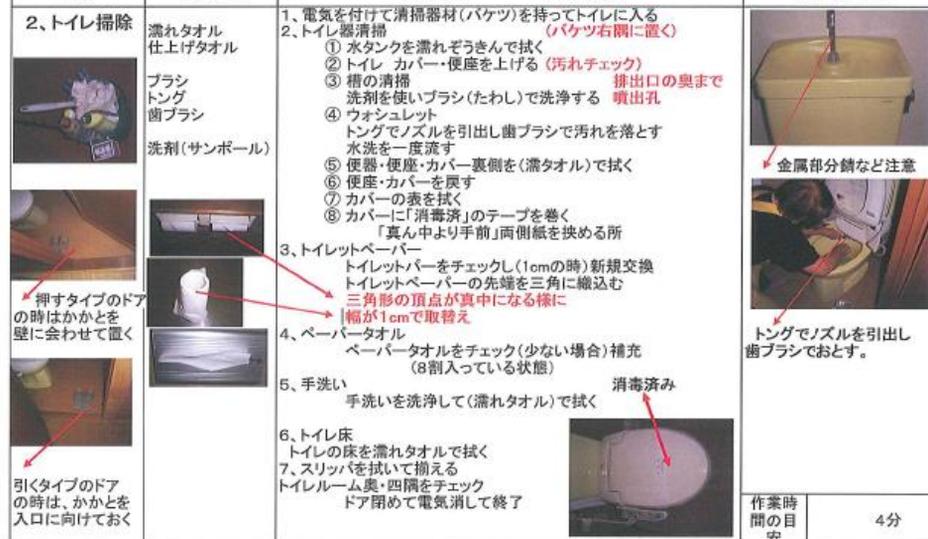
## ■ 改善取り組み推進のポイント

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
<b>5、室内水拭き</b>  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
<b>2、トイレ掃除</b>	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。



## 企業プロフィール

■ 会社名	: 賀露幸（ブリリアントアソシエイツ株式会社）
■ URL	: <a href="http://kigatukebatottori.com/">http://kigatukebatottori.com/</a>
■ 業種・業務内容	: 飲食（海鮮レストラン）
■ 本社所在地	: 鳥取県
■ 従業員数	: 18名（平成22年9月末現在、パート・アルバイト含む）

## 取り組み背景

魚市場に訪れる観光客・地元客は、年間67万人。昼食時は、市場内飲食店に行列ができる。いかに、営業時間内に自店にお客さまを多く取り込めるか、そのための改善が必要とされた。

## 取り組み目的

30坪のホール・10坪の厨房を最大限に活かした来店客数の増加実現のための客席数の拡大、厨房作業効率の向上。

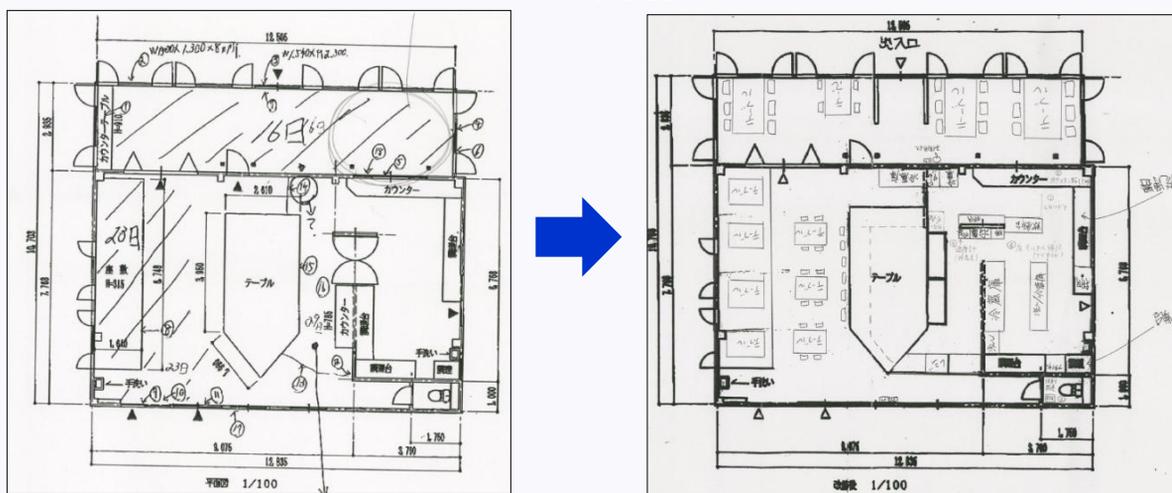
## 取り組み概要

1. ホール内レイアウト変更による段階的な客席数の拡大。
2. 厨房内動線・レイアウト改善による作業効率の向上。
3. 呼び込み・ホール・厨房の多能工（マルチスキル）化。

## 取り組み内容

1. ホール内レイアウト変更による段階的な客席数の拡大。
  - (1) 60席(前経営者引き継ぎ時)⇒130席(現在)に段階的に席数を拡大。
    - ①ストックヤード、いけす、装飾品としての「舟」の客席化。
    - ②レイアウト変更、テーブルサイズの縮小による席数拡大。
2. 厨房内動線・レイアウト改善による作業効率の向上。
  - (1) 厨房の作業工程を製造業の視点から見直し、下膳、洗浄、調理、盛り付け、配膳を連続的にできる動線に厨房内レイアウトを改善。
    - ①親会社(ランドメタル社)兼務社員が厨房内レイアウト改善を図面に落として推進。
    - ②親会社のステンレス加工技術を活かした特注の棚、調理台を製作。
  - (2) 結果として、料理提供時間が短縮された。 5～10分(現状)。
3. 呼び込み・ホール・厨房のマルチスキル化。
  - (1) 呼び込み担当は、満席になった段階で、ホールに入る。
  - (2) ホール担当の一人が、満席段階でホール・厨房の境に立ち、厨房に指示を出す。
  - (3) 料理出しは以前は厨房が行っていたが、現在はホール担当が行う。
  - (4) ランドメタル社兼務社員は、究極のマルチスキル化(製造業のDNAを調理現場に移植)。
    - ① 厨房の作業工程を製造業の視点から見直し、改善を推進。
    - ② 購買担当としてデータに基づいた仕入、原価率の改善 30%(現状)。

### <レイアウト変更前・後>



## 成果

- 改善前(オープン当初) 1日最大客数 300人 ⇒ 改善後 1日最大客数 1,300人。
- 月上売上目標2,000万円達成(2010年8月)。

【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「多能工(マルチスキル)人材育成による人材の有効活用マニュアル」××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。