

第2回テーマ別分科会

『労働力の最適化と機会損失への対応』

日時 平成25年9月3日(火) 13時30分から16時00分まで

会場 観水庭こぜにや いなばの間

プログラム

- | | | |
|---------|----------|-----------------------------------|
| 1 事例発表 | 株式会社一の湯 | 代表取締役 小川 晴也 氏 |
| 2 意見交換会 | ファシリテーター | 一般社団法人サービス産業革新推進機構
代表理事 内藤 耕 氏 |

参加者数 14名

1 事例発表

「老舗温泉旅館 箱根一の湯の 効率経営について」

株式会社一の湯

代表取締役 小川 晴也 氏



◆概要

人時生産性の導入による労働時間数の見える化や、労働時間を減らしながらも顧客満足度を維持していく取組事例等の紹介

◆主な講演内容

- 人時生産性など、現在行っている取り組みの多くは自ら開発したものではなく、渥美俊一先生より教わったもの。その点取り違えないで聞いていただきたい。

※渥美俊一氏…経営コンサルタント。専門はチェーンストアの経営政策・経営戦略と基礎技術論。(ウィキペディアより)

👁️ 背景

- ・昭和53年に当時勤めていた会社を辞め、一の湯に戻った。
- ・少しでも利益を出したいという気持ちから旅館関係のコンサルの先生4,5人から多々アドバイスを受けたが何も効果が出なかった。
- ・そのような状況の中、とある友人の誘いから渥美先生と出会うことができた。

👁️ 一の湯の歴史

- ・(小川社長は15代目) 当時、旅館が1軒だったが、14代目の父親の時にホテルを1軒建てることに。
→ 3億5,000万円の借金で建設。しかし1年目の年商が6,000万円であり、3年間で約1億円の累積赤字が発生。
- ・旅館の方は380年の歴史があり、“のれん”もあることから、お客様の入り込みは良好だった。
- ・しかし、片方は旅館、片方はホテルということで、オペレーションも全く違うため、今考えてみれば「できるわけがない」と簡単に分かるところ。当時の現場の人々は「俺ならできる」と燃えていたため、常識から外れたことも平気でやっていた。
- ・そのような経営状況の下、コンサルによる経営改善のアドバイスを受けるものの、表面的な指導ばかりであり、根本的なことを教えてくれる人はいなかった。

👁️ 渥美先生の指導

- ・セミナーと個人相談によるもの
→ 個人相談では、3年分の決算書、組織図を提出。ほか、渥美先生が取り組んでいる経営効率をはかる計算表に自社の数字を当てはめる等の作業を行う。30項目近くあり資料作成だけで1ヶ月を要した。
- ・先生は資料を見て、これはどうしようもないと言った。
→ 1億円の累積赤字の上、組織図からも会社の陣容として力になりそうな人がいない。
(60歳以上の人、中途入社で経験年数1年未満の人など、とても働く人材とはいえない)
- ・先生の質問 ⇒ 会社の財産と個人の財産を金に換えたら幾らになるのか？
→ その場で答えられず。
→ (質問の意図としては) 仮に総資産が5億円や10億円だとしても、赤字だから何も残らないどころか食い潰していくだけ。
仮に全て現金に換え銀行に預けておいたら、10億円だったら8,000万円の純利益が出る。(当時の定期預金金利は7~8%)
今会社をやっていること自体、社会の何の役にも立っていない。銀行に預けたほうが社会の役に立つ。
→ これから頑張ろうという時に、とてもショックな出来事になった。
- ・後々分かったこと。それは、ROI(投資収益率)の考え方を言うにだけ。
※ROI⇒総資本に対する純利益率。上場前では20%の経常利益を生まないといけない。という教え。
- ・会社が儲かっていないとか、会社が大きくなれないというのは、儲ける方法を知らなかっただけ。
儲ける方法はあるから、それを勉強すれば良い。

👁️ 儲ける方法を勉強

- ・経験法則を学ぶこと。
- ・1人では無理。社内の人間にこだわらず、将来仲間になるであろう人間3~5人で一緒に取り組むこと。

👁️ 教わった中で一番インパクトのあったこと

- ・売上高の責任は社長と財務の2人。
- ・例えば売上げを2倍にするためには、部屋数を2倍に、つまり投資をしなければならない。投資の決断ができるのは社長のみ。売上高は支配人の責任ではない。

👁️ 人間を作るのに30年

- ・20歳で入社、45~50歳で本当の力を発揮する。
- ・例えば来年、再来年に何かをやろうと思っても働ける人間、力を発揮できる人間がいないから無理。

●戦略と経営戦略と戦術

- ・戦 略 ⇒ 資本対策（売上げを上げるための投資）と人材対策（30年かけての人づくり）
この2つは不変でなければならない。社として方針を固めたら変えてはならない。
- ・経営戦略 ⇒ 時流＝経営戦略。
例えば、昔は部屋に風呂が付いていないのが当たり前だった。トイレも付いていないこともあった。そこにイノベーションする人が現れ部屋に風呂とトイレをつけてみよう。それがいつの間にか業界内の商品の主流を占め、それが時流となる。風呂の付いていない部屋はもう売れない。経営戦略の選択が必要。
経営戦略は5, 6年で変わってしまう。一時的に儲かっても、同じことを4, 5年続けると鈍化する。
- ・戦 術 ⇒ 利益を出すための技術。利益＝幾ら残すのか、という技術。
これは社長の技術ではなく、支配人などの現場の人の技術。
そして、技術の問題＝作業や動作、という考え方。
→ 決められたとおりにやる。時間を決め何分間でやる。積み残してしまった場合にはどうするか。
やってみて利益が出なかったら見直す。繰り返し行う事によりマニュアルになる。サービス業だろうが旅館業だろうが何だろうがマニュアルがなければならない。
- ・戦略の責任者は社長。戦術の責任者は現場の支配人等。そして、経営戦略の責任者は社長の下にいる4, 5人の知恵袋。その知恵袋がいる会社といない会社とでははっきりと差が出てしまう。だから30年かけてその知恵袋を育てあげる。

●その後の一の湯の取組

- ・投資をするにも1億円の借金があるから銀行は資金を貸してくれない。
- ・経営戦略も人材が揃っていないからできない。
- ・できること、答え。→ マネジメントしかない。
⇒ 出て行くお金をどう制御するか。圧倒的な人件費をどう抑えるか。

●人件費の考え方

- ・人件費の考え方として、従業員の「数」は意味を持たない。
→ 「数」だけでは、社員の勤務時間、残業時間、パートは何時間勤務が何人いるのか、といったことが分からない。
- ・重要なのは「延べ時間」という考え方。

●人時生産性

- ・（渥美先生の教えでは）粗利益高＝売上高－仕入高（棚卸後の原材料費）
- ・粗利益高は、旅館業では75～80%程度。普通の小売業では25%程度、ディスカウントでは15%程度。実は粗利益率の低い業種は、マネジメント能力がすごく高い。だからディスカウントの経費コントロールは非常に良い。
- ・人時生産性とは、この粗利益高を労働時間数で割ったもの。

$$\text{●人時生産性} = \frac{\text{売上高} - \text{仕入高（棚卸後の原材料費）}}{\text{労働時間数}}$$

- ・一の湯の当時の状況
→ 労働時間数1,000時間/週 → 延べ25人/週
粗利益高140万円
人時生産性＝1,400円（当時の某フードチェーンでは3,500円程度）
→ なぜ、フードチェーンに負けているのか分からなかった。

● 人時生産性倍増計画

- ・ 1,400円を、毎週少しずつでも大きくできないか。
 - 分子側については打つ手無し。
 - ⇒ 売上高を増やすための投資は、先に述べたようにできない。
 - ⇒ 仕入高を削ろうにも結果として分子自体を2倍にする程の影響力は無い。
 - 分母を半分にするしかない。
 - ⇒ 1,000時間かかっていた業務を500時間に。
 - ⇒ いきなり半分にするは無理なため、毎週24時間ずつ減らすことを目標に。
(1人あたり1時間減らす取り組み)
- ・ 当初は社長の一人の意見から始まったが、数字が減少していく様子を見える化することで、従業員にも浸透。様々な議論が出てくるようになった。

● 分母を小さくしていくことは、反復作業をやめることと、何かをやめること。

- ・ 3回やっていたことを2回に。
- ・ 例えばおしぼりを出さないと決めることや、お茶を出さないと決めること。良い悪いは別。

● 人間が減ったのかという議論。

- ・ 人間や人件費が減ったのかという議論に持ち込むと失敗する。
バーチャルの考え方になるが、40時間減ったら1人いないのと同じと思えばよい。
理屈でいえば、自然減やパートが辞めた際に補充しなくても良いということ。
- ・ 従業員は定期採用のみで賄う方向性へ。1人の人間をじっくりと育てあげる。
(30年かけての人材育成にも繋がる。)

● 人時生産性を導入すると、残業時間が分かってしまう。

- ・ 残業代を支払っていけば問題ないが、払っていないとアウト。
1分単位で支払うことに。

● 人時生産性5,000円を目指す

- ・ 年間労働時間2,000時間とすると、掛け算することにより1人1年間で1,000万円の生産額となる。
- ・ ここでの1,000万円は粗利益高なので原材料費を払った後の話。
ここから2割(200万円)を利益に。

● 200万円の利益を出すために

- ・ 不動産費18%、販売促進費6%、労務費36~37%、他経費20%。
これで残り20%が利益となる。
- ・ 労務費36~37%に収めることは大変。(給与、賞与、交通費、教育費、福利厚生費等)
- ・ 販売促進費6%は、宣伝費やパンフレット代など。
- ・ 不動産費18%は、例えばショッピングセンターでは取まらない数字。
- ・ 利益20%、この数字に収めるために必要なのはマネジメント。最初に言った戦術問題であり、利益を出すための作業問題。

● 労務費36%

- ・ 1,000万円稼いだ人に対して、360万円分配されるよ、という一種の意思表示。

● 決めたとおりやるというのは後の話だが、決めるということ自体がある意味で経営者側の非常に重要な決断であり、決めたらには発表しなければいけない。

● 残業代は払うこと

- ・ 横やりが入ると必ず問題になる。残業代は必ず支払うこと。

☉一の湯は1985年からこのような取り組みを始め今年で28年目。

- ・当時の従業員は2人のみとなっている。



2 意見交換会

ファシリテーター
一般社団法人サービス産業革新推進機構
代表理事 **内藤 耕 氏**



◆補足説明（内藤代表理事）

- ☉（背景として）バブル期に旅館が大型化。特に民宿が大きな問題を抱えている。
 - ・昭和30、40年代の観光ブームとその後のインフレによる経済発展により宿泊客が増加。
 - ・当事の民宿が銀行からどんどんお金を借り、規模を拡大していった。
 - ・経済全体が大きくなっていく中で、たまたま自分も大きくなっていっただけ。結果として、経営のスキルや能力が無い状態でバブル期にかけ大型化。
 - ・バブル期以降、経営が厳しくなってしまった事業所とその後も成長していった事業所に分かれたのは、まさに経営技術部分の作り込みが大きな違い。
- ☉一の湯は本館が箱根の谷沿いにあり、土地が無く、大型化できなかった。80年代に大型化していれば、当時大成功していただろう。
- ☉改革するとき、ない物ねだりをしてはダメ。
 - ・一の湯のように、自分の制約は一体何なのかと考えること。やりたいこと、できること、できないこと、やらねばならないこと、これは全部違ってくるので、その意味では改革は簡単なものではない。

- ・改革は、今の制約の中で何をやるかを考えていくことが大事。
- ・理想を言えば切りがないが、今できることの中で何ができるかを考えた方が余程建設的。
- ・大事なのは、今の制約の中、やらざるを得ない戦略に対して、経営戦略と経営技術のミスマッチが起こっていないことが大事。
- ・大商圏にすると、例えばインバウンドでは為替変動、天候の問題、インフルエンザ等の疫病等により振り回される。（鳥取市の場合は、今般の鳥取自動車の開通等が影響）
小商圏はきわめて集客が安定。
しかし、どちらが良いということは単純に決まらず、戦略と経営戦略と経営技術のバランスの中でしか決まっていけない。
- ・その中で、経営者ができる投資や経営戦略の決断は、極めて限られているということを踏まえた上で何ができるかといったときに、経営技術をどうつくり込んでいくのかというところが大事。

● 人件費の問題

- ・大きな問題は労働時間。サービス残業をしている企業にとっては人件費イコール固定費としか見ていない。
売上げが月単位、週単位、日単位、時間単位で変動している中で、いくら投入し、どれだけ売上げが上がり、最終的に幾ら利益が出たのかは極めて大事な変数であり、いくら投入したかが見えていなかったらいくら残ったかがしっかり評価できない。
- ・一の湯のように、幾ら人を使い幾ら利益が上がったのかということで、きちんとPDCAを回すためには、このサービス残業の問題は会社にとって避けて通れないこと。

● 労使関係をいかにつくっていくかが大事

- ・近代的な経営、健全な経営を行っていくためには、ちゃんと労働時間を把握していくことが必要。
- ・それにより利益の出る体質にし、一の湯でいう労務分配率36%を固定とすれば、自動的に給料が上がっていくイメージを従業員と共有し、互いに協力していく。
- ・こういった労使関係の方が、会社にとっても生産性が高く、効果は大きいと思う。
- ・人時生産性の理論的計算を従業員に示すと、実際にもらっている給料よりも数字が大きい。サービス残業があれば、なおさら自分の給料との関係（差）が見えてしまう。
裏を返せば、きちんとコントロールしていけば、所得を上げられるということに社員も気付けるということ。

● 悪しき風習

- ・固定残業時間制の導入
 - 実際の労働時間が契約時間より少なければ会社は損。
実際の労働時間が契約時間より多く、その超えた分を払わなければ労基法違反。
 - 会社が損をすることがあっても、得することはない制度。
- ・基本給を下げている点。
 - 基本給を下げ、例えば40時間の残業分を加えてやっと普通の給料の水準にしている。

● 時短の取り組みを

- ・効率的な旅館の場合、固定残業時間制を超えて残業している会社はほとんどいない上、手待ち時間が膨大にあるため、まだまだ時短できる余地がある。
 - まずはきちんと労働時間の評価ができなくても良いから、感覚的に時短の取り組みを。
その後、固定残業時間制を下回る自信が付いたときに切り替え、残業代を100%払えるようにしていく戦略を1年くらいかけてつくり上げ、最終的に企業を健全な方向に持っていく事が重要。
 - 良いことは、法令遵守の観点以上に、残業時間を1時間減らしたら1,500円の利益が発生するという事。努力は直ぐに数字であらわれる。

● 所得水準を上げていく努力を

- ・特に旅館業はパート比率が高く労働時間は管理されているので、労働時間に関する点は大丈夫だとは思う。しかし、やはり経営者は近代的な経営に変え、現場が財務的、労務的に見えるようにして利益を出せるようにしていき、給料や所得水準の上げていく努力を。

◆意見交換内容

- (飲食業A) レストラン経営において、繁忙期と閑散期への対応から変形労働制（年間）等を導入。
- (内藤代表理事) ・業種によって波動の仕方が全く違う（季節波動、週波動、時間波動）。これにどう対応していくかが非常に重要。
・日本のサービス業の経営者は就業規則に関心がなすすぎる。就業規則は会社の働き方のルール。例えば労働基準監督署に届けられた規則で裁判になった場合には、全てそれがベースとなる。結果的には自分がつくった就業規則に従って、自分がつくったルールで自分が裁かれてしまうという状態で、自分がつくったルールで負けてしまう。
また、組合が無い企業の場合、社員代表をどういう手続きを踏んで選ぶのかは非常に重要なこと。
・変形労働制については、自分たちのつくった自分たちのルールを、今行っていることに対して合わせられるようにして、最終的により会社として収益力を高めて、社員の給料を上げてほしい。
- (宿泊業A) これまでは生産性に対して意識したことがなかった。
労働時間についてもいろいろ考えながら、意識を高めていければという想い。
- (内藤代表理事) ・基本はどの業種も一緒。お客さんがいるときは徹底的に働く。お客さんがいないときはできるだけ外す。お客さんの動きに合わせたオペレーション体制をどう組むか。
・手待ち時間も就業規則上は就業時間。給料を払っているからには有効活用を。資産として考える。
→ フロントからレストランへの応援。準備作業。事務作業。販売管理。清掃。など
・新規パートの雇用契約時間は既存の契約よりも少なく。
→ （例：既存4時間の場合）3時間で契約。口頭で1時間の残業がある旨を伝える。
真に必要なときのみ4時間勤務。残業はきちんと手続きを踏めば法律上問題なし。
・厚労省の示しているモデル就業規則では、始業時間を業務の都合により変化する旨記載されている（前日までに提示が必要）。
・いろんな制度を勉強し、現場で運用してほしい。その結果、会社として利益を出し従業員へはより高い給料を負担してほしい。
- (宿泊業B) (ちらしに記載してある) 突発的な接客を減らす取り組みとは。
- (小川代表) ・クレームが起こらないようにすることを考える。
→ 例えば準備の段階で防止できないかを考える。準備することにより突発でなくなる。
館内の表示物を多く設置 → 聞いてくるお客さんが減る。
部屋の内線電話を廃止 → 電話対応が減る。
- (内藤代表理事) ・一の湯は低価格路線をやる代わりに稼動を上げる戦略。多くの旅館は付加価値を上げ単価を上げていく戦略。経営者の判断なので、どちらが正しくどちらが悪いということはない。
・こだわるからこそ割り切れる。こだわりが無いから悩む。もっとこだわった方が良い。
→ 一の湯は、部屋への案内をしない。布団敷きをしない。
しかし、お客さんからの要望があれば応えてあげる。ノーという表現を使わず自分たちがやるべきことをどう表現するかという事を考える事も大事。
- (宿泊業C) 労働基準法との絡みで、いかに人件費を抑えながら、かつ効率の良い仕事ができる方法がないかということに悩んでいる。
また、労働時間をコントロールする能力をもった人材の必要性も感じている。

- (内藤代表理事)
- ・「現場の管理ができる、できない」の二者択一で議論するのではなく、「昨日よりも今日」と少しでもいいから良くしていこうという積み重ねができるかどうか。比較する相手は他企業ではなく、昨日の自分。
 - ・現在の管理職はシフトの中で一般社員と同じ業務を行っている現実がある。管理職手当相当として、30分～1時間でも残業をし、シフト管理、翌日のお客さんの動向を考える等、本来の管理職の業務を行うことで、少しでも状態を改善していくことを考えることが必要。
 - ・数字をきちんと見ること。ピークの人数とは何人か。会社としてもコンセンサスをつくる。
 - ・多能工は、人間としての効率は下がるが会社としての効率は上がる。
 - ・大事なことはピーク時に手待ち時間、休暇、欠勤があることを前提に取り組むと時間が余った状態になる。ピークの日には全員出勤でやろうという体制を組み、オフの時に休暇を割り振ることで総定員は減る。
 - ・残業は悪という認識が前提にあるが、ピーク時の残業は良いのでは。

- (宿泊業D)
- 調理等の生産能力を上げようとした時に、どこから手をつければ良いのか。
- 調理で一番怖いのはアレルギーであり、多品種少量生産になってしまう。生産能力、生産方法、動線をどう改良していけばよいのか。
- 不用な残業に対しては、早く帰るよう直接声をかけ促している。

- (内藤代表理事)
- ・表が悪いのは裏が悪いから。裏側のちょっとしたことが社員の働きやすさを規制し、最終的には表のサービスの劣化をもたらしている。
 - ・評価の基準がないから、やるべきこととやらなくてもいいことの仕分けができない。
 - 評価基準例としては、労働時間、出来立ての料理、接客時間、清掃の4つ。
 - この中の1つでも良いし、可能であれば4つバランスをとりながら取り組む姿勢を。
 - 取り組む順番、優先順位は業種業態等で変わるが、わかりやすい指標で自分の中でしっかりと評価・管理していくことも一つの視点。
 - ・残業については、5分でも10分でも時間を短縮していくことを侮ってはいけない。15分が4人で1時間。32人で8時間、1人分になる。

- (飲食業B)
- 材料面において毎月棚卸しをしてコストをしっかりと管理し、ロスを無くす取り組みを行っている。
- また、職人の聖域である冷蔵庫、冷凍庫にメスを入れたところ、過剰在庫になっていたことを認識。

- (内藤代表理事)
- ・冷蔵庫の理想は在庫ゼロ、ジャストインタイム。
 - 冷蔵庫内の物で経費がかかり、電気代でさらに経費がかかる。
 - 飲料用の透明な冷蔵庫を有効活用しての見える化を勧めている。
 - ・まとめて低単価での購入が本当に得だったのかどうかを冷静に考えた方がよい。
 - 品質劣化や、使い切れずロスとなる等。
 - 明日の分だけを買おうという習慣が大事では。

