

平成 25 年度

生涯現役をめざす職場づくり 研究年報



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

高年齢者がいきいきと働ける職場づくりのために

旅館業における生涯現役従業員をめざした新しい分業スタイルの構築及び分業スタイル導入に係る訓練及び評価制度の導入

株式会社延樂

所在地 富山県黒部市宇奈月温泉 347 番地の 1

設立 昭和 27 年 5 月

資本金 4,500 万円

従業員 68 名

事業内容 宿泊業・飲食サービス業

研究期間 平成 25 年 6 月 20 日～平成 26 年 3 月 7 日

研究責任者	濱田 政利	株式会社延樂 代表取締役
	加藤 貞夫	東海大学 元教授・工学博士
	大橋 秀行	有限会社サービス経営研究所 代表
	上口 幸三	株式会社延樂 顧問兼教育担当
	高尾 忠司	株式会社延樂 支配人
	辻井 清二	株式会社延樂 部長
	倉内 利子	株式会社延樂 客室長
	湯上谷 信治	株式会社延樂 経営管理部長
	堀一 るみ子	株式会社延樂 経理係

I 研究の背景・目的

1. 事業の概要	5
2. 高年齢者雇用状況	5
3. 研究の背景・課題	5
(1)研究の背景	5
(2)現状の課題	6
4. 研究のテーマ・目的	7
(1)生涯現役従業員をめざした新しい分業スタイルの構築	7
(2)時限型スケジュールリングの導入検証	8
(3)分業スタイル導入に係る訓練及び評価制度の導入	8
5. 研究体制と活動	8
(1)研究体制	8
(2)活動の状況	8

II 研究成果の概要

1. 生涯現役に対する現在の従業員の意識	9
2. 高年齢者活用業務と要員配置	9
3. 高年齢者活用業務の改善と試行結果	9
4. 教育訓練方法の提案	10
5. 勤務計画法の提案	10
6. 高年齢者受け入れの対策	11

III 研究の内容と結果

1. 生涯現役に対する意識	12
(1)アンケート調査内容	12
(2)アンケート調査結果	13
(3)アンケート調査結果の概要	28
2. 旅館業の業務	29
(1)業務の内容	29
(2)繁忙時間帯の業務	30
3. 高年齢者活用業務の改善	32
(1)改善の観点	32
(2)改善例	33
4. 高年齢者活用業務の試行・評価	37
(1)試行内容	37
(2)試行結果	50
(3)試行評価	52
5. 教育訓練の方法	53
(1)教育訓練のあり方	53
(2)業務説明書	55
(3)業務説明書の例	58
6. 勤務計画書の作成	60
(1)勤務計画の現状と課題	60
(2)延樂の勤務計画の課題	61

(3)勤務計画の作成方針	62
(4)勤務計画方法	64
(5)勤務計画の試行	71
(6)勤務計画の試行評価	78

IV まとめ

1. 高年齢者の受け入れ対策	80
(1)旅館業の特性と希望者の特質	80
(2)教育訓練方法	80
(3)勤務形態	80
(4)就労支援体制	81
2. 教育訓練方法	81
(1)業務説明書の使用	81
(2)映像教材の使用	81
(3)人材の多能化	81
3. 勤務形態	81
(1)就労日数	81
(2)就労時間と時間帯	82
(3)業務内容と待遇	82
4. 就労支援	82
(1)健康の点検・記録	82
(2)業務遂行結果の点検・記録	83

I 研究の背景・目的

1. 事業の概要

当社は昭和 12 年に初代社長濱田竹次郎が宇奈月温泉に 5 室の旅館を開業し、その後、新館 27 室と露天風呂等の拡充を行い、現在の客室数は業界では中規模にあたる 60 室である。

館内のギャラリーには川合玉堂ら当館ゆかりの芸術家の美術品を展示し、また富山湾の旬味と器と美のおもてなしが認められ、昭和 33 年 10 月に昭和天皇陛下が当館をご宿泊され、これを機に延樂のブランドが業界に周知されるようになった。

昨今の厳しい経営環境において、当社は低価格競争を避けるために、高級小旅館（30 室以下）が採用する部屋持ち制（出迎えから見送りまで同一担当者が顧客を受け持つ）による伝統的な旅館スタイルを継承している。例えば個人・小グループ客への部屋だし料理（ルームサービス）もそのひとつである。

労働集約型の産業であり、こうした運営を維持するには人的な負担がかかるため、若年者や男性客室係の育成等にも努めているが、後方系を含む労働力の確保は立地的に厳しい状況であり、従業員の多くは中高年者である。2015 年春、北陸新幹線・黒部宇奈月温泉駅の開業を契機とする新たな需要の受け入れに向けて、ブランド力をさらに高める新しい運営スタイルの構築を目指しているところである。

2. 高年齢者雇用状況

当社の雇用制度は平成 3 年 4 月に定年年齢の見直しをするなどして、現在は 65 歳定年であるが、本人の意思と一定の条件下で 70 歳まで雇用の延長制を採用している。嘱託社員には顧問や予約係、客室係として男性 3 名、女性 2 名がおり、最高年齢者は 73 歳である。

現在、従業員数 68 名のうち正規社員は 39 名（57.3%）であり、非正規社員の割合が 4 割強を占めている。都市部から離れた立地にあるため、近隣には大学や高校もなく、宿泊客の繁閑の波に対応する短期的なアルバイト学生等の確保にも厳しい環境下である。そうした背景から従業員宿舎を建てるなどして、青森等の他府県からの就業者にも大きく依存している。

年齢構成別では 60 歳以上が 31 名（45.6%）、うち 65 歳以上が 18 名（26.5%）を占め、経営面として高年齢者の活用は将来的にも不可欠である。

部門別では接客業務に携わる客室課が全従業員に占める割合が高く 16 名、うち 60 歳以上は 7 名（43.8%）である。その他に 60 歳以上がフロント課では 6 名、調理部では 3 名、また後方系では客室清掃や宴会設営等に携わる衛生環境管理課 7 名、仲番・食器洗浄課 1 名が従事している。

3. 研究の背景・課題

(1) 研究の背景

宇奈月温泉は立山黒部アルペンルートや黒部峡谷鉄道（トロッキ電車）という全国有数の観光資源に恵まれた温泉地であるが、12 月から 4 月までオフシーズンが長く、宿泊客数はオンシーズンとの繁閑の差が激しいため、特に人的な運営や雇用管理の難しい地域である。

当社は高級志向の客室を有する 60 室の中規模旅館であるが、宴会場を主体とする団体客

向けの商品構造である。団体需要が低迷する中で個人・小グループ客向けの個室会食場が不足していることや高単価政策をとっていることから、伝統的な部屋だし料理（ルームサービス）を行っているが、客室係による接客（料理提供）や部屋だし料理を提供するためにタイミングを合わせて行う布団敷き・上げ、料理・飲料配送等が 18 時以降に集中し、大きな労務負担となっている。

しかし、旧来の組織構造や業務手順に頼っているため労働生産性は低く、業務改善による新しい運営手法や就業システムを再構築して顧客満足度（例えば JTB 評価 85 点以上）を維持し、宿泊単価の下落を抑えていくことが経営課題として急務となっている。

(2) 現状の課題

① 労働力不足の課題

非正規社員を含む従業員の年齢構成は 55 歳以上が 41 名で 6 割を超えており、特にベテラン客室係の高齢化が進んでおり、一方では若年者の労働力不足にも直面している。当地域は若年労働力の確保が難しい地域でもあるため、経営課題を解決するには若年労働力に頼らず、高年齢者をうまく活用することが必要不可欠である。

高年齢者に適した勤務のあり方やベテラン従業員が持っている知識・技術やサービスのノウハウを生かした就業システムを整備し、生涯現役を実現できる職場づくりをめざすことが課題である。

② 業務改善・深夜労働の課題

昼間を除く終日営業をとっているため、そこで働く従業員の勤務形態は非常に不規則である。個々の生活ニーズや希望休日に対応する勤務シフトを組むことが難しく、特に高年齢者にとっては 22 時を超える深夜業務等による肉体的負担がかかっているものと思われる。

現状の業務手順はいわば伝承的に受け継がれたもので、科学的に分析して改善した経験がなく、労務負担軽減と生産性向上を解決することは重要である。特に客室係の食事提供を支援する業務や深夜に及ぶ食器洗浄業務等の改善は必須である。

③ 勤務シフトの課題

出社時間や就業時間の異なる複数の勤務シフトにより、長時間営業をカバーする方法をとっているが、部署ごとに採用する勤務シフトは旧来から使用されたものが多く、現場に適さない場合もある。

業務の棚卸しを行い、1 日の時間軸を細分化して新たな短時間シフトとその組み合わせを研究し、高年齢者に適した勤務シフトによる就業方法を新たに構築する。また、そうした就業形態（勤務シフト）が成り立つかどうかをスケジューリング管理により検証し、業務全体のバランスをチェックすることができれば、高年齢従業員の長期雇用を目指した新たな分業スタイルの再構築が可能になる。

④ 訓練教材・教育訓練法の課題

長い間蓄積された伝統的なサービス業務の知識・技能を伝えていく方法が確立していな

いため、新人教育はベテラン従業員による OJT で行われている。しかし、教育を担当する者の考え方や手順にバラツキがあるため、部署同士の連携に支障を来すことが起きている。

一方、後方業務においては自分のやりやすい方法をとることが、労働生産性を低くする主要な要因になっている。機械やコンベヤ等で統制されて働く製造業と異なり、大半は小道具程度で業務を遂行するため、新人に入れ替わる度に手順が変わることもあり、マニュアルや訓練教材の整備が課題である。

また、働くモチベーションを維持しながら長期に渡って働き続けるには、体系的な技術や技能を評価する仕組みの整備が必要と思われる。

⑤勤務計画（日次・月次）の課題

旅館業は客種（団体や個人、宿泊形態等）・客数により業務量が毎日変動すること、宿泊業特有の季節変動や年中無休営業のほか、特に午前と午後の客種・客数が異なる等、他産業と比べて要員の配置計画が複雑かつ厄介である。加えて、業務量の原単位が科学的に解明されているわけではなく、経験的な要員手配に頼らざるを得ないのが実状である。

その結果、過少配置の場合、働く側に労務負担がかかり、経営側は適正配置が事前に確認できない。また、出社時間の異なる不規則な勤務シフトを分かりやすく表示する計画表が整備されていないことが課題として挙げられる。

4. 研究のテーマ・目的

全従業員（非正規含む）に向けたアンケートを実施し、生涯現役に対する業務別・年代別等の意識について分析する。また高年齢者が携わる業務を改善し、身体的負荷の軽減を図るとともに、勤務シフトの見直しを行い、高年齢者向けの新しい分業スタイルと就業体制を再構築する研究を行う。

(1)生涯現役従業員をめざした新しい分業スタイルの構築

生涯現役を目指すには、高年齢従業員の体力の低下等も考慮した上で経営側が求める適切な勤務シフトに就業できることが望まれる。現状、客室係はプロフィット領域である接客業務のほかに、担当する顧客の小物取り、配膳・下膳、担当部屋の点検・片付け等のコスト領域の後方業務も多数抱える専門職であり、長時間労働を前提とする職種である。

他方、後方業務のみを担当する係は技術職のほかに単一業務を行う作業職で構成されている。縦割り組織による従来の業務別固定制勤務では要員配置に柔軟性がなく、その結果、手空き時間が間欠的に発生し、労働生産性が低くなっている。

旅館業は宿泊と夕朝の料飲提供を伴うため、調理や会食場設営などの製造業的な業務と宿泊・食事提供に伴う応対や売店販売などの接客業務を各自・各部署が同時並行的に行う活動で構成される。その活動は早朝から深夜まで就業時間帯が長く、分担業務も多岐に渡っているため、高年齢者の体力では厳しい勤務シフトが要求される場合もある。

そこで、1日の業務内容と業務量の棚卸を行い、1日を2～3時間程度の時限コマ(タイムバケット)に区分し、高年齢従業員に適する業務を抽出した上で、それらを組み合わせた業務選択（流動制勤務）型の勤務シフトを構築することができれば、高年齢従業員の職域拡大に繋がる。

(2) 時限型スケジューリングの導入検証

現状の業務を時限に沿って区分し、他部署との連携や業務の実施時間帯等の改善を図った上で、新しい勤務シフトを編成する。その勤務シフトを基に時限型スケジューリング方法を開発し、高年齢従業員に適すると考えられる業務を抽出して勤務シフトメニュー表を作成する。

客種・客数により変動する勤務シフト管理や高年齢者・新人に対して勤務指示を分かりやすくするために、線表型の日次勤務予定表を開発する。また、勤務計画を安定させて直前の出社要請を回避するために来客予測手法を研究し、月次（週）勤務予定表の作成支援ツールを開発する。

実務に基づき月次要員を手配し、時限型スケジューリングにより適正要員数を算出し、新しい分業スタイルの勤務シフトが機能するか検証・評価する。

(3) 分業スタイル導入に係る訓練及び評価制度の導入

高年齢従業員に対し、要求される作業能力を有するか確認（検査）をし、作業能力が不足する場合には訓練が実施できる体制が求められる。

業務の多くは伝承的でマニュアルがなく、新人はOJTにより養成される。また、後方業務は作業の標準化及びマニュアルが未整備であるため、担当者のやりやすい方法がとられることが多い。高年齢従業員の新たな職域は分業スタイルに基づく多能的・変動的な業務になるため、体系化した訓練が必要であることから、OJTを補完する訴求力のある教材や訓練方法を検討する。このような勤務シフトや業務遂行能力の確認（検査）制度、技能伝承などの訓練内容を研究する。

5. 研究体制と活動

(1) 研究体制

研究責任者は代表取締役とし、本研究の推進は経営管理部長が担当した。内部研究者は支配人、部長など4名が参画し、うち顧問は70代高年齢者である。部長など役職者を中心に、研究テーマにより現場担当者が適宜参画する体制により研究活動を行った。また外部研究者は経営工学の学識経験者1名、旅館経営の専門家1名、研究会にはオブザーバーとして調理長が参画した。

(2) 活動の状況

研究活動前半は、高年齢者が携わる業務を中心に現場の調査研究・分析及び業務改善を試行し、生涯現役従業員をめざした新しい分業スタイルの構築に向けた研究活動を行った。

改善案が確定した後半は現場の試行実験と並行して、分業スタイルの導入に係る訓練教材のシナリオ計画の策定及び分業スタイルの定着化を支援する勤務計画（時限型スケジューリング等）の開発及びシステム設計を行った。

なお、研究会・企業内活動は現地にて8回開催し、また外部研究者2名は相互の役割分担及び研究の進行調整を行うため、個人活動会議を6回開催した。

Ⅱ 研究成果の概要

1. 生涯現役に対する現在の従業員の意識

生涯現役に対するアンケート調査による現状の従業員の意識は、女性では、働けるまで及び70歳位までが68%、働きたくないが16%、不明が16%である。男性では、働けるまで及び70歳位までが64%、働きたくないが9%、不明が27%である。社会環境の具体的な変化（例えば、年金支給の繰り下げ年齢）が明確ではない段階では、生涯現役についての実感が湧かない人もいると考えられる。また、職務別では接客系業務に携わる従業員の55%が生涯現役を意識し、支援系業務では71%の人が働けるまでと回答している。

将来、年金支給年齢が繰り下げられることは趨勢であり、生涯現役の勤務体制作りを進めていく必要がある。特に、人口減少の時代において「伝統的かつ日本的なおもてなし」を提供していくためには、外国籍を有する人に依存しなくても、経営ができる状態を構築しておくことが望ましい。

2. 高年齢者活用業務と要員配置

旅館業は繁忙期と閑散期があり、また1日の中でも夕刻から夜間および翌朝が繁忙時間帯となる。この繁忙時間帯に発生する業務に高年齢者を活用できれば、経営者側も高年齢者を受け入れやすくなる。顧客数に対するフルタイム従業員を何人雇用するのが妥当かという問題もあるが、年間の顧客数の平均値までの日はフルタイムで対応し、顧客数が平均値を越える日はパートタイマーを配置して対応するという考え方もできる。

旅館の業務で顧客数に影響を受ける業務は接客業務と生産業務（準備・片付け）であり、繁忙時間帯（18時～22時）に発生する業務は、接客業務では食事の提供・接待、生産業務では料理・飲料の配送、配膳準備、顧客の食事後の下膳物の仕分け・運搬、加えて寝具のセット、使用食器の洗浄が主要な業務である。これらの業務に高年齢者が活用できれば、経営側にもメリットがあると考えられ、高年齢者活用業務として提案を行った。

3. 高年齢者活用業務の改善と試行結果

高年齢者を活用するためには、パートタイマー（高年齢者）とフルタイムが協同して円滑に業務を処理できることが必要である。そこで、集業方式（一人担当）で処理されている業務は分業方式（二人担当）にし、処理時間を短縮できるようにする。繁忙時間帯には処理をせず、繰り下げや繰り上げができる業務は処理時間帯を変更する。質量が重い物の移動は簡易にする。食器等の仕分け業務は本洗浄における最終段階の仕分けにしわ寄せしないように前段階で仕分けできるようにする。置き置き動作、歩行動作は合理的にする。資源のロスを低減する。以上の改善を実施し、一部業務について試行実験を行った。

その結果、寝具セット業務では分業化による処理時間の効率化が確認できた。配膳準備業務では分業化により接客担当者の配膳準備室（以下、パントリーと言う）業務が大幅に削減され、会食場での接待時間が増加することが認められた。食器洗浄業務では予備洗浄と本洗浄に区分することにより、本洗浄を翌日に繰り下げられることが確認でき、深夜残業（22時以降）を回避できるメドが立った。併せて、食器仕分けを段階的に行い、洗浄機へ通す専用の洗浄用ラックの入れ込みを増加させて稼働率を高めることができた。また、

コンテナ移動の簡易化、きつい姿勢での食器格納の削減等により、高年齢者の活用が可能となった。加えて、資源（水、重油、ガス）のロスも可能となった。

以上のように、繁忙時間帯に発生する主要業務を補助者として高年齢者に依存することにより業務の効率化とサービス品質向上が図れることが判明した。

4. 教育訓練方法の提案

経営者側が期待するサービス水準を維持するためには、従業員の教育訓練が重要であり、その教育訓練方法が課題となっていた。そこで、一般社員教育に加え、業務教育の案として、書面による業務知識教育、映像による動作感覚教育、実技教育の3段階で教育訓練を行う方法の提案を行った。書面は業務説明書や写真付の手順（ステップ）説明書、映像はパソコンに搭載しプロジェクターを用いて映写する方法、実技は模擬業務を実行する方法である。併せて、教育訓練後の業務遂行時及び遂行結果の点検方法の提案も行った。

5. 勤務計画法の提案

業務量に合った、従業員に受け入れられる勤務計画を作成することが要請される。そこで、まず需要予測により業務量を推定する方法を開発し、次に、業務の処理時間帯を計画し、必要な要員数を推定した上で、従業員を配置できる仕組みを構築した。作成過程では、月次・週次・日次の3段階の計画を経て作成し、従業員の割り当ては計画担当者が介入して調整し、確定する方法を採用した。その方法は以下のとおりである。

- ①顧客及び顧客組数の予測は年間の1日あたりの平均値と標準偏差を用いて、次のような4つのレンジを用いて月間の来客予測に当てる。

平均値から-1倍の標準偏差未満の範囲を「×」とし、閑散日とする。

平均値から-1倍の標準偏差までの範囲を「△」とし、低稼働日とする。

平均値から+1倍の標準偏差までの範囲を「○」とし、標準日とする。

平均値から+1倍の標準偏差以上の範囲を「◎」とし、繁忙日とする。

ここで、当日夕の顧客数は翌日の朝も同数、翌日の夕の顧客数は変動すると仮定すると、4つの記号の組み合わせは「△-○」など16通りとなる。すなわち、朝少なくとも夕は多いこともある。

- ②顧客数に関係なく業務は発生すると仮定すると顧客の予測数に基づいて顧客あたりの業務量を乗じて全体の業務量が推定できる。すなわち、何時から何時まではa、b業務で3名の要員が必要。c、d業務で2名の要員が必要などと推定できる。
- ③発生業務を時間帯でグルーピングし、4時間の勤務シフトを編成する。例えば、朝8時から12時、夕18時から22時の勤務など勤務シフトを編成する。
- ④常勤（フルタイマー）希望者には2つの勤務シフトを繋ぎながら1日8時間の勤務をする。
- ⑤勤務シフトごとに必要要員数を推定する。
- ⑥従業員の可能勤務シフトを登録し、必要要員数により割り当てを行う。
- ⑦日次勤務予定表は各従業員の勤務シフトを線表で表示し、主な業務を付記して誰でも分かりやすくする。

現場任せの慣習的な方法を止めて、以上のような経営側及び従業員側が受け入れやすい

勤務計画表の作成方法を提案した。

6. 高年齢者受け入れの対策

高年齢者を受け入れる対策として、以下の提案を行った。

- ①希望者の特質を分析すること。
- ②自己流式業務処理方法を排除して、組織的業務処理体制を確立すること。
- ③中抜け勤務形態から、早出番・中出番・遅出番等の勤務シフトに移行できるように改革する。特に深夜業務の回避・縮小化と昼時間帯の活用を行うこと。
- ④勤務日を提示し、希望者が就労できる勤務計画表が作成できるようにすること。
- ⑤業務量が少ない時はワークシェアリングが可能な組織風土を醸成すること。
- ⑥健康管理システムを構築し対策を徹底すること。
- ⑦業務遂行時及び遂行結果が迅速に管理部署へフィードバックできるようにすること。

Ⅲ 研究の内容と結果

1. 生涯現役に対する意識

(1) アンケート調査内容

本研究は生涯現役をめざした新しい分業スタイルの構築を図ること、すなわち従来の運営スタイルの課題を明らかにし、業務改善・改革を試行し、現役及び高年齢者従業員が将来に亘って働きやすい職場づくりを行うことを目的としている。

そうしたアプローチを試みる上で、日ごろ、現場に携わる従業員がどのように考え、意識しているかを把握するため、質問紙によるアンケート調査を実施した。

イ. 調査方法

質問紙によるアンケート調査を行った。無記名とし、従業員個別に配布して事務所内に設置した函にて回収した。

ロ. 調査対象者

正規・非正規従業員の大半が中・高年齢者（60歳以上が45.6%）であることから、すべての従業員を対象として配布した。

ハ. 質問構成

職場環境や運営体制の状況及びそれに対する意識について尋ねた上で、生涯現役に対する意識を調査した。質問構成は以下の5項目である。

①集計の分析軸（フェイスシート）

年代は30歳未満、30～49歳、50～65歳、66歳以上として尋ねた。また男女及び職位、現在の業務として接客系・調理系・設備系などに分けて尋ねた。

②職場・労務環境

同じ部署においても若年者と高年齢者が混在する特徴がある。そうした世代間の連携や組織間の連携について尋ねた。また、休日取得等が変則的な職場であることから、取り方の意識を尋ねた。

③業務・運営体制

業務改善・改革を伴う研究であることから、運営関係の諸問題や中抜け勤務に対する意識、短時間勤務者の活用課題であるワークシェアリングに対する意識を尋ねた。また、65歳を超えて勤務する場合の異動（担当業務の変更）を想定し、希望する業務を尋ねた。

④訓練・資格

異動を想定した場合の教育訓練のあり方や実技を審査することに対する意識について尋ねた。

⑤生涯現役

生涯現役に対する意識について自由回答を含めて尋ねた。また、その場合、どのような勤務形態や勤務時間帯、多能・単能職種を望むのかを尋ねた。

ニ．有効回答数

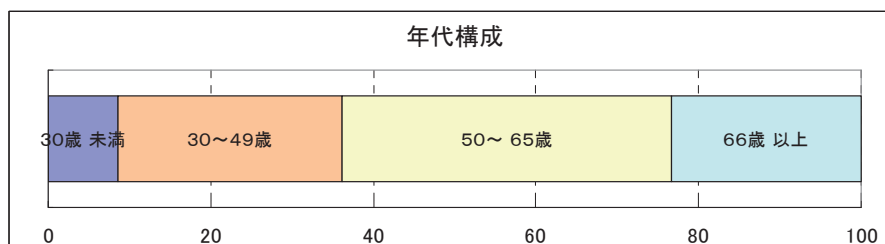
68 名に配布し、47 名から回答が得られた（回収率 69.1％）。

(2) アンケート調査結果

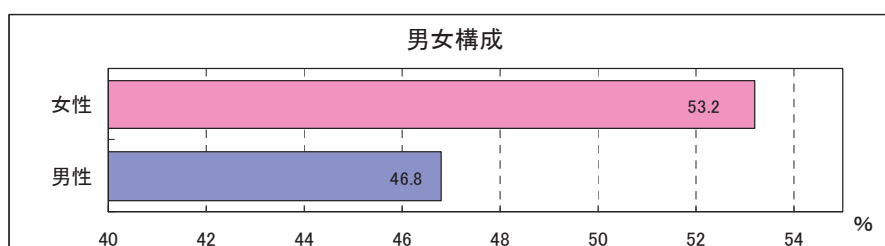
質問順に沿って従業員意識を分析した。概要は以下のとおりである。

【問 1】あなたのことについて、お聞かせください。

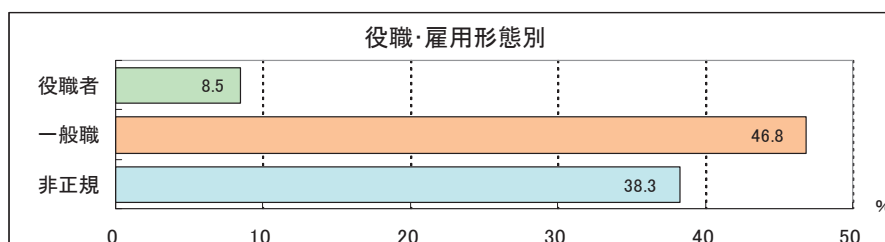
回答者の属性は 50～65 歳が 40.4％占め、男女構成では女性が若干名多い。雇用形態では正規（役職者・一般職）が 55.3％、次いで非正規が 38.3％である。66 歳以上の従業員は、パートなどの非正規が 72.7％占めている。



図表 1 年代構成



図表 2 男女構成



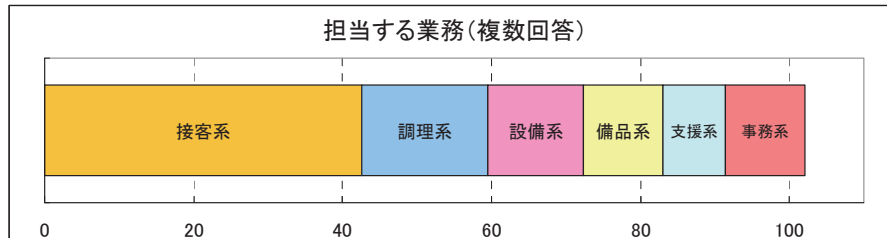
図表 3 役職・雇用形態別

【問 2】現在の業務について、お聞かせください。（該当するものにいくつでも○）

1. 接客系業務（客室、フロント、売店、ラウンジ）
2. 調理系業務（調理、調理補助）
3. 設備系業務（清掃、営繕）
4. 備品系業務（食器洗浄、会場設営）
5. 支援系業務（仲番、布団、茶付）
6. 事務系業務（営業、予約、事務）
7. 管理系業務（支配人、部長、所属長、主任）
8. その他

（注）仲番は食器準備、料理配送等。茶付はお膳セット等

当社のサービス提供スタイル（業態）は、客室係が当日受け持つ部屋の顧客をお着きからお帰りまで担当し、個人客へは部屋食を提供する部屋持ち方式をとっている。そうしたスタイルにより全従業員に占める客室係の割合が高い。したがって、回答者の属性を見ると、フロント係を含めた接客系業務に携わる従業員が 42.6%である。次いで調理系が 17.0%、設備・備品・支援・事務の 4 系統はおよそ 1 割前後を占める。



図表 4 担当する業務

■ 職場・労務環境について

【問 3】 同じ部署での世代間（若年・中高年）の連携について、お聞かせください。

（1つだけ○）

1. うまく連携が取れている
2. まあまあである
3. うまく取れていない
4. わからない

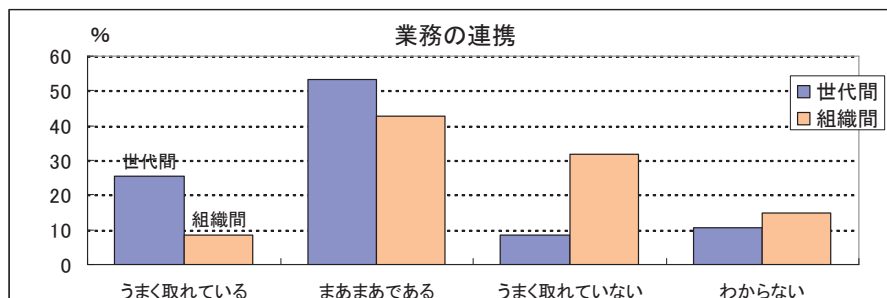
【問 4】 組織間の連携について、お聞かせください。

（1つだけ○）

1. うまく連携が取れている
2. まあまあである
3. うまく取れていない
4. わからない

当社は、接客・サービス部には高年齢者と若年者が混在し、また男性の接客係もいる。フロント・事務は年齢が比較的低く、支援系等の後方業務は高年齢者の割合が高い。

そこで部署内の世代間の連携や組織間の連携について尋ねると、「まあまあである」がいずれも 5 割前後を占める。しかし、組織間の連携では「うまく取れていない」31.9%と指摘する回答が高く、「うまく取れている」8.5%を大きく上回っている。業界の多くは縦割り分業による運営スタイルが根強く残っており、当社にも同様の傾向があると言える。



図表 5 業務の連携

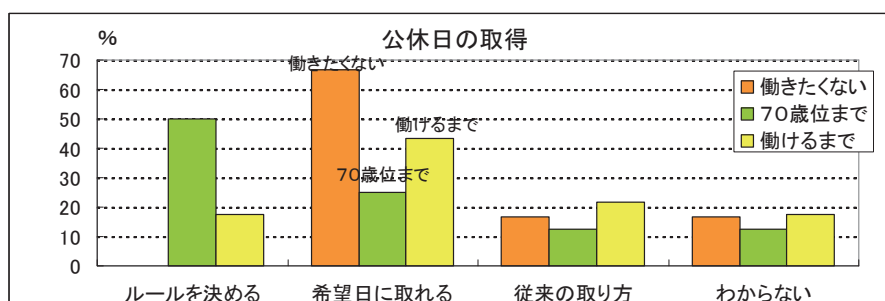
【問 5】 休日及び有給休暇の取得は、月次勤務計画作成時に希望を伺い、調整することを考えています。休日及び有給休暇の取り方について、お考えをお聞かせください。

(1つだけ○)

- | |
|--|
| 1. 取り方のルールを決めるようにする
2. 希望日に取れるようにしたい
3. 従来の取り方の方法でよい
4. わからない |
|--|

旅館業は年中無休・終日対応を前提とする業態であるため、勤務時間や休日（公休日）の取得は一般企業と比べると変則的である。

そこで、休日取得の意向を尋ねると、「希望日に取れる」40.4%が多数派であり、「ルールを決める」23.4%が続く。定年後に働きたくない人は希望日の傾向が強く、変則的な勤務である旅館業には不向きな一面が伺える。



図表 6 公休日の取得

【問 6】 職場や労務環境について、ご意見を自由にお書きください。

休日取得や長時間労働への不満が見受けられる。労務環境の改善は難しいテーマであるが、経営課題のひとつと言えよう。

宇奈月温泉は季節波動の強い地域であり、平日と週末の宿泊客数の繁閑差が大きいことから運営面の難しさがある。しかし、ワークスケジューリングを確立して横割り型の新しい分業スタイル（組織間の協業）が導入できれば、長時間勤務の緩和が期待できよう。

自由回答

○休日

- ・若年者が定着しやすい環境づくりには、休日数の増加やシフト制の導入が必要。
- ・休む場合、支配人に直接言わない人がある。病休なのに診断書を提出しないこともあるし、正当な理由があるなら証明する書類も提出させるべきです。出勤してくださいと指示された場合、拒否するのも本当はダメなはずです。
- ・休日をいつも消化している部署とできない部署があります。
- ・休みが少ない。スタッフが少ないためであるので増やして欲しい。

○労務環境

- ・環境は良好。労働時間は、出勤日のメリハリをつけるよう改善してほしい。
- ・1日の勤務時間が長すぎる。仕事の仕方の工夫をしているが、要領よく働いている人でも、10時間は働いていると思う。
- ・「何でもできる人材育成」の理想だが、一人でカバーする幅が広すぎる。

- ・お客様が帰られた客室の後片付け（布団もあがってない、茶付もかたづいてない）が遅くて、清掃に行ってもすぐ出来ないことがある。
- ・事務所にいる方も忙しい時はもっと協力してほしい。

○その他

- ・お互い社会人として、「さん」付け、きちんとした挨拶、言葉遣いを推奨してほしい。気持ちよく過ごすことが、お客様へのサービスにつながります。

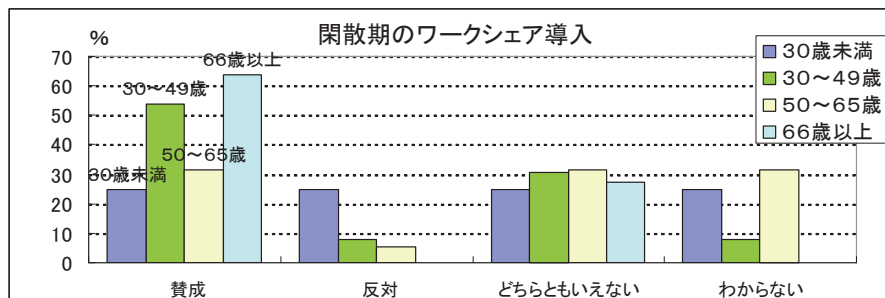
■業務・運営体制について

【問 7】旅館業は季節により混雑期と閑散期があります。閑散期には仕事を分け合う仕組み（ワークシェアリング）を導入することについて、お考えをお聞かせください。

（1つだけ○）

1. 仕事を分け合うことは賛成である
2. 仕事を分け合うことは反対である
3. どちらともいえない
4. わからない

ワークシェアリングについて、「閑散期の導入」44.7%と半数弱が賛成している。66歳以上は6割を超え、業務別では接客系が3人に2人が賛成している。接客系は顧客の増減で仕事量が大きく変化することを肌で感じているようだ。こうした新しい仕組みの賛成者は、資格制度の導入にも積極的な傾向がある。



図表 7 閑散期のワークシェア導入

【問 8】旅館業では大きく分けると接客（前方）業務と、接客が少ない後方業務があります。業務の勤務時間（中抜け勤務（※））について、お考えをお聞かせください。

(1) 前方業務について

（1つだけ○）

1. 1日の勤務時間が中抜け勤務になるのは仕方ない
2. 1日の勤務時間が中抜け勤務にならないようにする
3. 繁閑状況またはシフトにより中抜け勤務にするかを定める
4. わからない

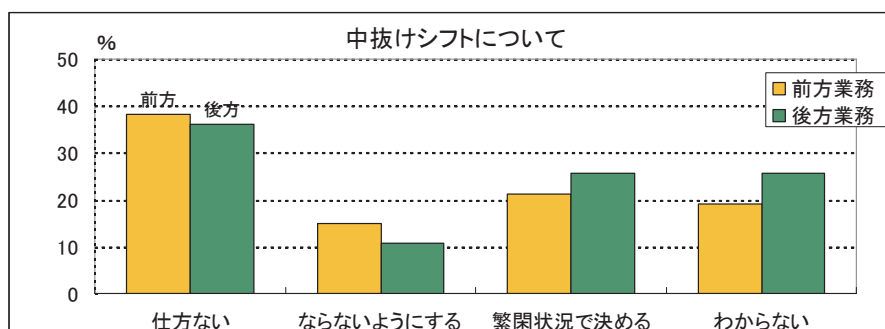
（※）中抜け勤務とは、途中で長い休憩をはさむ形態をいう。

(2) 後方業務について

（1つだけ○）

1. 1日の勤務時間が中抜け勤務になるのは仕方ない
2. 1日の勤務時間が中抜け勤務にならないようにする
3. 繁閑状況またはシフトにより中抜け勤務にするかを定める
4. わからない

お着きからお帰りまで顧客に密着したサービスを行う旅館業は、夜をはさむ2暦日に跨がる勤務シフトを前提とし、中抜け勤務という特有の運営がとられているため、その制度について尋ねたが、接客系・後方系に携わる従業員は4割弱が「仕方ない」と見ている。「繁忙に応じた勤務シフトで中抜け勤務を決める」と回答した従業員は、接客系21.3%、後方系25.5%であることを踏まえれば、何らかの仕組みを導入する余地を残していると言える。



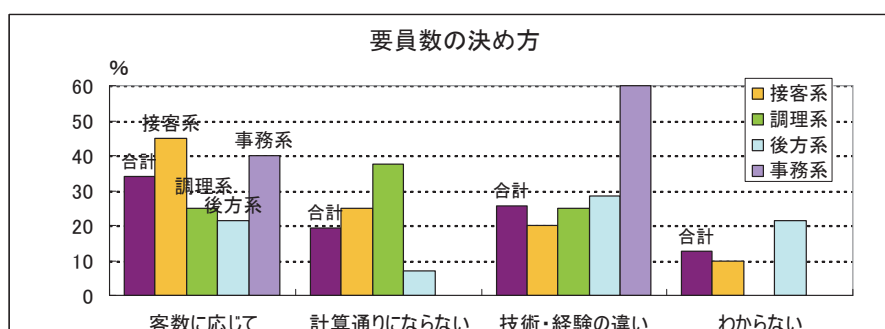
図表8 中抜けシフト

【問9】当日の業務に要する要員数（働く人の数）は、「段取り時間」プラス「客数あたりの時間」の合計時間を算定し、決めたいと考えています。当日の要員数の決め方について、お考えをお聞かせください。（1つだけ○）

1. 客数に応じて当日の要員数を決めることは賛成である
2. いろいろな客がいて、計算通りにはいかない
3. 技術・経験などの違いにより、一律の業務時間は決められない
4. わからない

旅館業では適正人員配置のあり方について関心は高いものの、勘による手配が常態化し、勤務予定表は手書きなどで雑に扱う企業が大半を占めているのが実情である。

そこで要員数の決め方について尋ねたが、「客数に応じて」、「計算どおりにいかない」、「技術・経験などで一律にはいかない」等、現場の意見は大きく分かれている。業務別では、接客系は「客数に応じて」45.0%、調理系は「計算どおりにいかない」37.5%、後方系・事務系は「技術・経験の違い」が各々28.6%、60.0%と意見に違いが見られる。



図表9 要員数の決め方

【問 10】65 歳を超えて勤務する場合、あなたが担当してもよいと思う業務を選択してください。

(1) 接客関係

(いくつでも○)

1. 接客
2. フロント
3. 売店
4. ロビー（部屋案内・湯茶提供）
5. 特にない

(2) 設備・備品関係

(いくつでも○)

1. 清掃
2. 営繕
3. 食器洗浄
4. 会場設営
5. 特にない

(3) 支援関係

(いくつでも○)

1. 客室補助（客室セット・点検、水屋補助など）
2. 仲番（食器準備、料理配送など）
3. 布団（布団敷き・上げなど）
4. 茶付（宴会準備、小物準備など）
5. 特にない。

(4) 調理関係

(1 つだけ○)

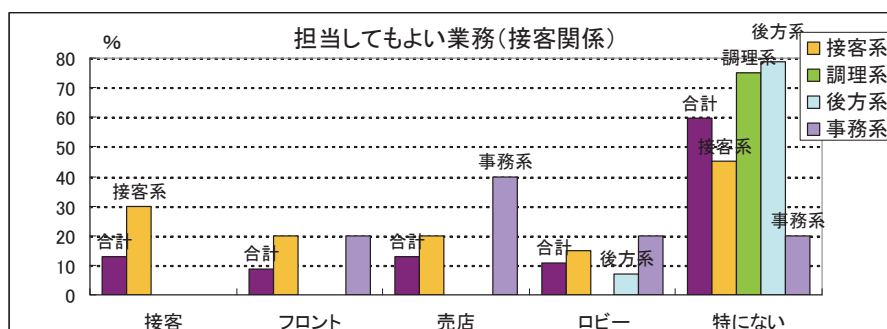
1. 調理補助
2. 特にない。

(5) 事務系

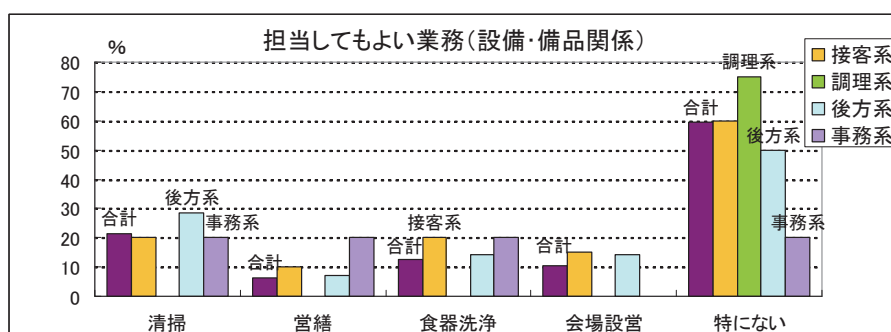
(いくつでも○)

1. 営業
2. 予約
3. 事務
4. 特にない。

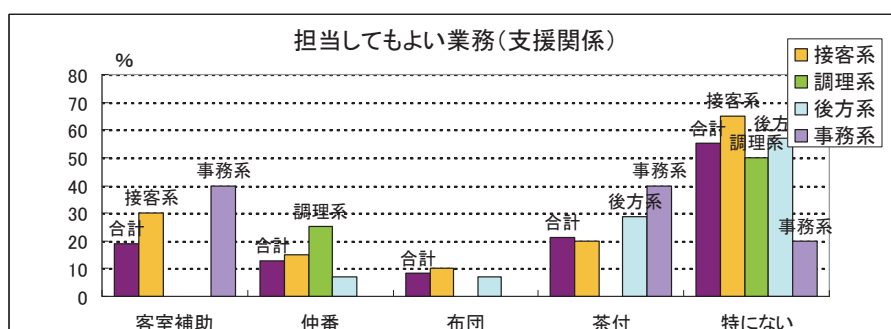
65 歳を超えて勤務する場合、他の業務へ移行する場合の業務を尋ねたが、いずれの職種においても、配置転換はあまり積極的ではない。「特にない」が多数を占める。そうした中で、希望の高い業務を複数回答で見ると、接客系は「フロント」20.0%、「売店」20.0%、「ロビー（案内等）」15.0%、「食器洗浄」20.0%、「茶付」20.0%などへ積極姿勢が見受けられる。調理系は職種柄から「調理補助」62.5%が高く、事務系は「売店」40.0%へ、後方系は「清掃」28.6%、「茶付」28.6%への意向が伺える。



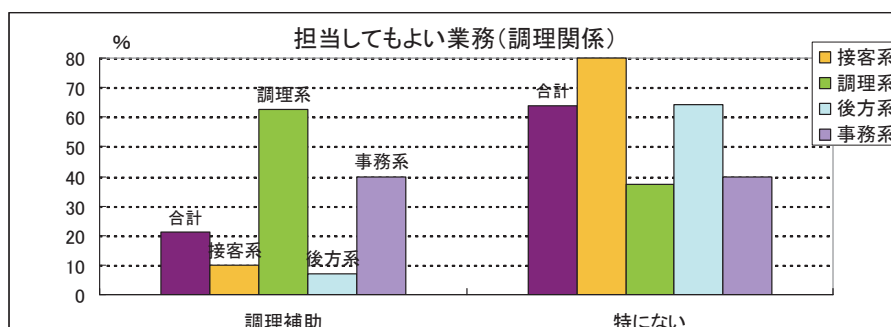
図表 10 接客係（複数回答）



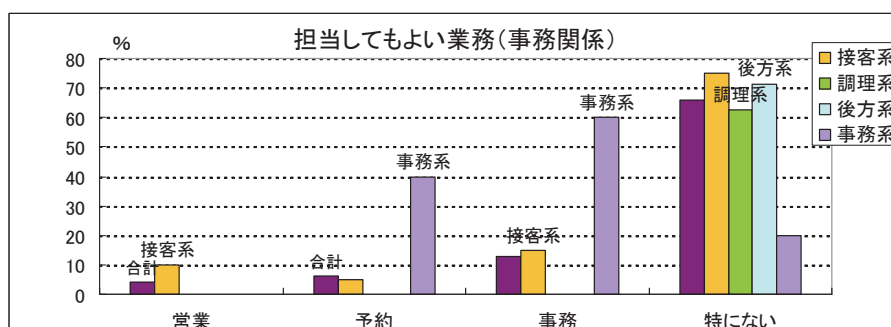
図表 11 設備・備品係(複数回答)



図表 12 支援系(複数回答)



図表 13 調理系(単数回答)



図表 14 事務系(複数回答)

【問 11】 日ごろの業務や運営体制について、ご意見を自由にお書きください。

旅館業は長い営業時間をカバーする煩雑さが一因となり、部署の受け持つ業務の線引きが明確化している。客室係は食事に係わることから会食場の配膳から下膳まで付帯する後

方業務を受け持つなど縦割り型の組織をとる企業が一般的である。

そこで運営体制など現場状況について尋ねたが、運営体制では「長時間だが手待ち時間も多し」、「他部署から応援がない」、「全体の運営管理が不足」などを指摘する。また、部署同士の連絡の不十分さなど情報共有の必要性を訴える意見もある。

当社は客室係の部屋持ち制度のため、組織よりも個人行動が優先する傾向が強い。そうしたことから、「同じ業務をする者同士の決め事」、「応援・協力業務の明確化の徹底」等、運営ルールの確立を望む意見が見られる。また、客数に応じた運営システムが必要とする積極的な意見もある。

自由回答

○運営体制

- ・客数に変動があるので、スタッフ人数も変動を考え、対応する必要があると思います。
- ・現場はあまり経験していないが、手待ち時間が多いように思える。労働時間が10時間を超えるような勤務が毎日あったとしても、タイムカード上であって、実際その時間を働くのは不可能だと考える。
- ・ゼネラリストより、スペシャリストの育成。全体を見渡す監督が支配人ならば、サッカーのように監督がボールを持って攻め込めば、守りが甘くなる。支配人が動くのは最初か最後のほうがよい。
- ・何かと業務が多すぎて、パントリーの備品、盆、スプーンなど、9F、10Fや8Fに行く時間が合計すると何時間にもなり、無駄な動きが多いので、頭の切り替えが大変。
- ・事務及びフロントの人達も、裏方の仕事を覚えてもいいのではないのでしょうか。
- ・フロントが全体の仕事のことをわかっていない。

○情報

- ・部署同士の連絡が不十分だと思う。上司の話し合いだけでは、現場に話が回ってこない。
- ・裏方への連絡などが遅く、当日になって言ってくることが多い。人手が足りない時の応援ができるよう、全体の支援関係をつくらないと会社は伸びないと思う。

○ルール

- ・同じ業務をする者同士の決め事をして欲しい。決め事をするにより、ムダな時間が減ると思う。
- ・所属する業務の習熟と応援・協力業務の明確化の徹底をしないと、いずれの業務も中途半端になり、お客様へのおもてなしの弊害になる。
- ・閑散期、飛び込みのお客様のために1～2名自宅待機させて、出番の人に手当をつけてもいいと思います。
- ・接客係の仕事をさせてもらっていますが、忙しい時はとても大変ですけど、なんとか決められた通りやりとげています。

○人員

- ・各部署人員が少なく、なんとなく時にはイヤな雰囲気がある。
- ・清掃スタッフの人数が少なく、時間がかかるので人を増やしてほしいです。客室の布団上げと茶器の片付けをすると体力的に疲れます。

○その他

- ・サービス業は時間が不規則なので、若い人や若い主婦が働くには適さない。

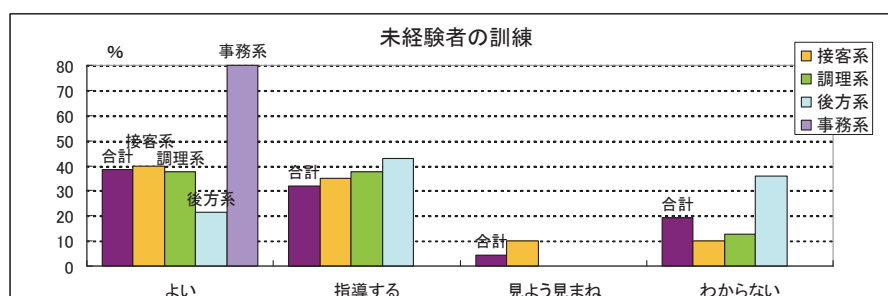
■訓練・資格について

【問 12】未経験者の育成を目的として教育訓練マニュアルを作成し、年間数回、教育訓練の機会を設けることを考えています。教育訓練の実施について、お考えをお聞かせください。（1つだけ○）

1. いろいろな業務を担当できるようになるのでよい。
2. 未経験者には指導者がついて指導すればよい。
3. 特に指導することもなく、見よう、見まねで訓練できる。
4. わからない

未経験者（新人）の採用では新規の学卒者が少なく、中途採用かつ同業経験者の雇用割合が高い旅館業において、教育訓練では系統だった座学よりも OJT（現場訓練）を優先する傾向がある。業務マニュアルも未整備であることから訓練教材も少ない。

そこで教育訓練について尋ねたが、「多能化するの Good」38.3%、「指導者による OJT」31.9%がほぼ同数意見である。業務別でも同様の傾向が見受けられる中で、事務系は多能化に意見が集約されているのが特徴と言えよう。



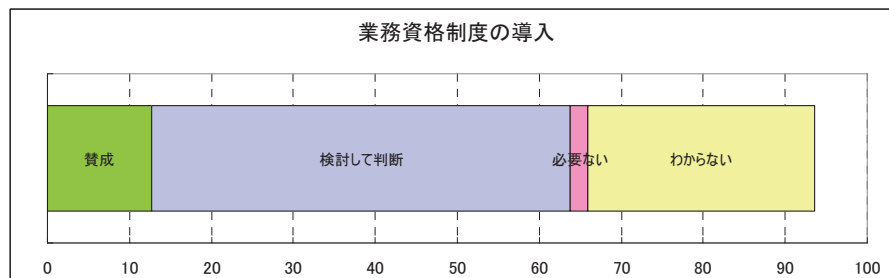
図表 15 教育訓練の実施について

【問 13】未経験者と経験者を区別して業務を割り当てるために、社内業務資格制度（業務処理実技の検査）を導入したいと考えています。業務資格制度の導入について、お考えをお聞かせください。（1つだけ○）

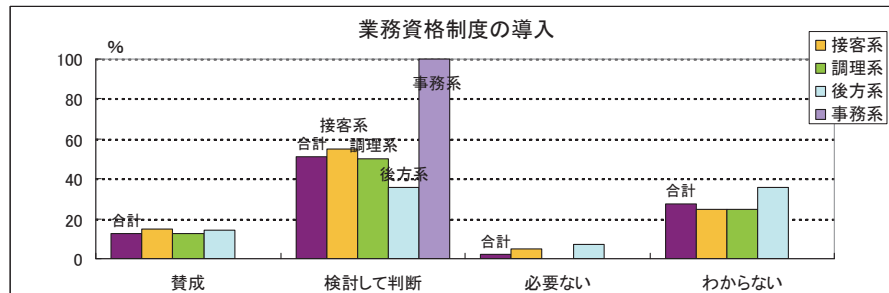
1. 業務資格制度の導入は賛成である
2. 制度の内容を検討した上で判断したい
3. 業務資格制度は必要ない
4. わからない

旅館業では資格制度を積極的に採り入れる企業は稀である。

そこで資格制度の導入について尋ねたが、「必要ない」2.1%はごく少数派で、「賛成」とする積極派が1割強ある。しかし、「内容で判断」51.1%が過半数を占め、「わからない」27.7%とする意見も多い。したがって、実際の導入に際しては賛成・反対など多様な意見が出るものと考えられる。業務別では事務系が積極的な傾向を示す。



図表 16 業務資格制度の導入について



図表 17 業務資格制度の導入について

【問 14】 訓練や資格制度について、ご意見を自由にお書きください。

延樂では座学訓練や集合教育を定期的に行っていることから、教育訓練の実施を積極的に受け入れているようだ。賛成という意見が見受けられる。

自由回答では資格制度についても積極的な賛成意見がみられ、条件次第では資格制度を導入できる可能性を残している。

自由回答

○教育訓練

- ・各部署の人達も訓練して、いろんな事をきちんとやってほしいです。
- ・向き不向きがあって、いくら特訓しても駄目な人もいますが、年数を重ねていけば間に合うようになるので、訓練していくことは良い。
- ・素人が多く、業務に精通した人が少ない。名前だけの管理職のレベルアップも必要。
- ・スキルアップは良い制度であると思います。

○資格制度導入に賛成

- ・百貨店等ではよくある制度なので、導入して良いと思います。
- ・外部の資格制度ならいいと感じています。
- ・訓練や資格は絶対に必要だと思います。このままでは、自分も含め“なんちゃって接客”の者もいます。“これでいいかな”ではいけないと思う。一部の人を除き、五つ星の接客ではないのでは？と思って、日々就業しています。こういったことを導入していただかないと質は向上しません。年に数回以上お願いします。
- ・制度の導入については賛成しますが、資格とはどのような基準なのかわからない状況では判断しにくいと思います。有資格者の対応も考慮されているのか、分かりにくい。
- ・訓練する人や資格を査定する人の教育が大切。

○資格制度導入に異議

- ・現状では導入はムリ。

■生涯現役について

【問 15】生涯現役について、お考えをお聞かせください。

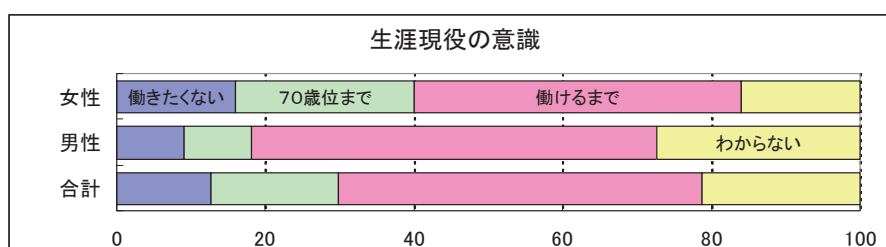
(1つだけ○)

1. 65歳を過ぎたら働きたくない。
2. 70歳位までは働きたい。
3. 働けるまで働きたい。
4. わからない。

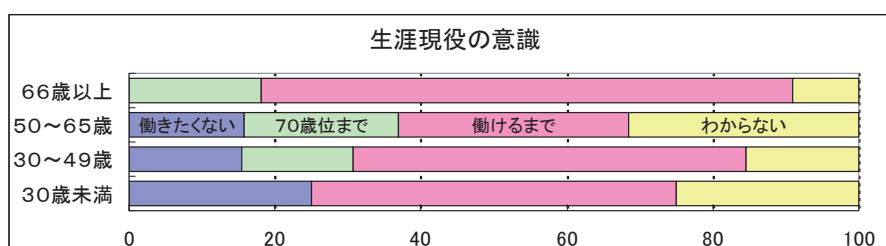
当社は都市から離れた立地にあるため、恒常的な労働力不足・若年者不足が経営課題となっている。

そこで、生涯現役について尋ねたが、「働けるまで」48.9%が半数弱を占め、次いで「70歳位まで」17.0%が続く。両者を合わせると3人に2人が生涯現役を希望していることがわかる。いずれの業務系も「働けるまで」とする希望者の割合が高く、年代別では66歳以上が「働けるまで」72.7%とする高い希望率を示している。

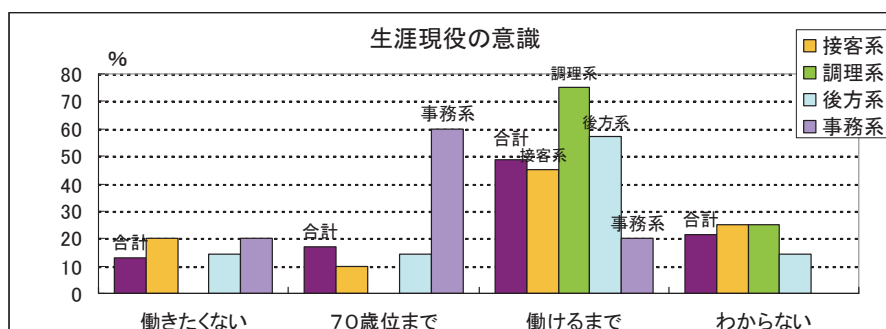
当社はこの結果を踏まえ、生涯現役を希望する従業員の受入れ体制づくりが今後の経営課題と言える。



図表 18 生涯現役の意識（男女別）



図表 19 生涯現役を意識（年代別）



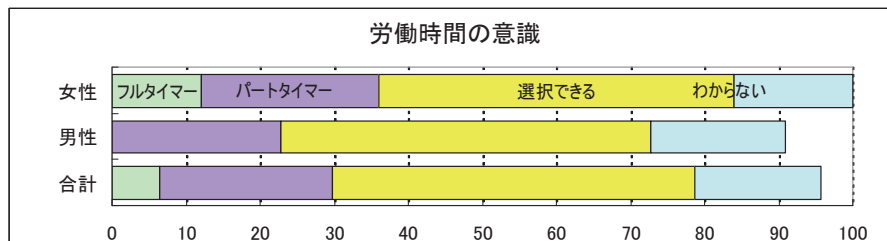
図表 20 生涯現役の意識（業務別）

【問 16】 65 歳まではフルタイム（1 日 8 時間労働）、65 歳を超えたらパートタイマー（1 日 8 時間未満労働）として勤務することについて、お考えをお聞かせください。

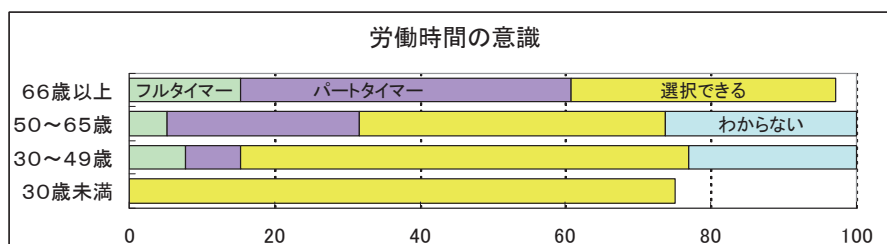
（1 つだけ○）

- | |
|--|
| 1. 65 歳を超えてもフルタイムでいたい
2. 65 歳を超えたらパートタイマーでもよい
3. 本人がいずれかを選択できるようにしたい
4. わからない |
|--|

65 歳を超える従業員の労働時間の意識について尋ねたが、「フルタイムかパートタイマーかの選択」48.9%が半数弱に及び、次いで「パートタイマー」23.4%が 4 人に 1 人の割合を示しており、年齢が高いほど短時間勤務（パートタイマー）への希望が高まる。「50～65 歳」26.3%は 4 人に 1 人の割合であるが、「66 歳以上」45.5%では半数弱が短時間勤務（パートタイマー）を希望している。



図表 21 労働時間の意識（男女別）



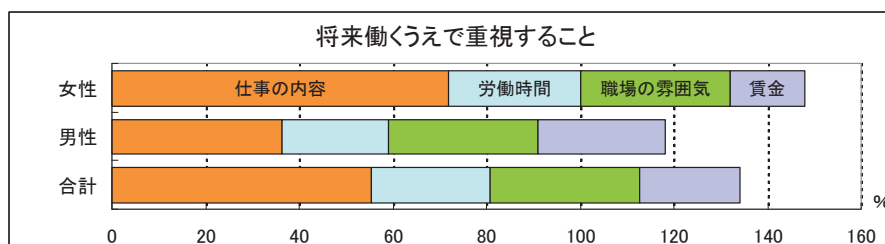
図表 22 労働時間の意識（年代別）

【問 17】 あなたが 65 歳を超えて（将来含む）働くうえで、重視することは何ですか。

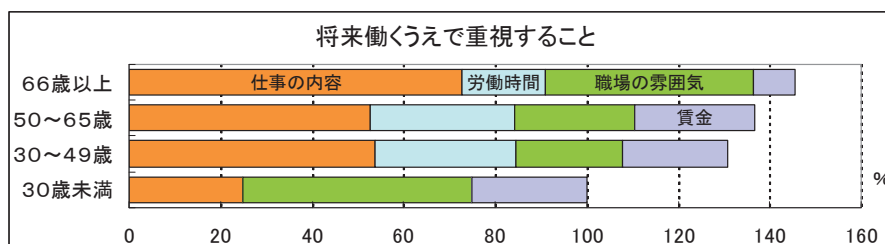
（2 つ以内に○）

- | |
|---|
| 1. 仕事の内容
2. 労働時間
3. 職場の雰囲気
4. 賃金
5. その他 |
|---|

生涯現役に係わる 4 つの独立要素について複数回答を求めたが、「仕事の内容」55.3%が過半数を示し、次いで「職場の雰囲気」31.9%がつづく。過去の業界調査結果においても退職要因として「職場の雰囲気」を上位に挙げていることから、生涯現役を受け入れる職場風土として大切な要素と言えよう。年齢が高まるほど「仕事の内容」への割合が高く、若年者ほど「職場の雰囲気」に関心が強まる傾向が見受けられる。



図表 23 将来働くうえで重視すること（男女別）



図表 24 将来働くうえで重視すること（年代別）

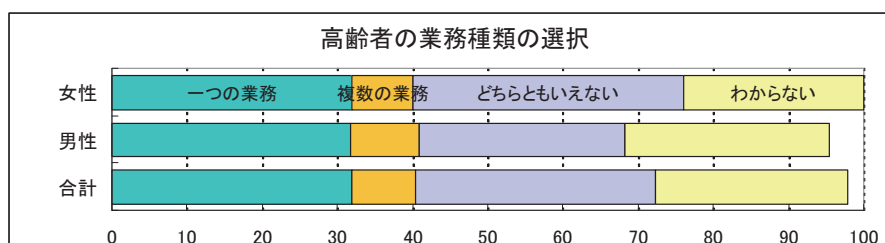
【問 18】65 歳を過ぎた人が働く場合、業務種類（前方業務、後方業務）と勤務時間帯を希望により選択できるようにしたいと考えています。この勤務方式について、お考えをお聞かせください。

(1) 業務の種類について

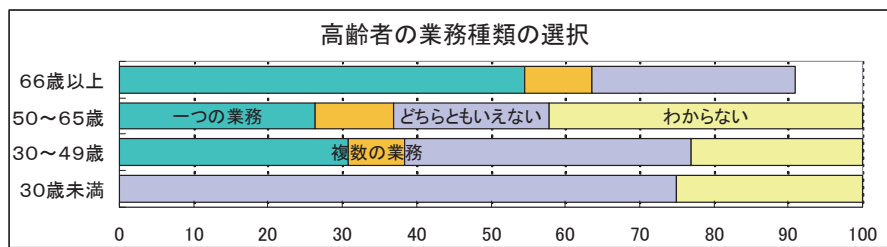
（1 つだけ○）

1. 一つの業務に絞って選択できるようにする（勤務時数は少ない）
2. 複数の業務を選択できるようにする（勤務時数は多い）
3. どちらともいえない
4. その他
5. わからない

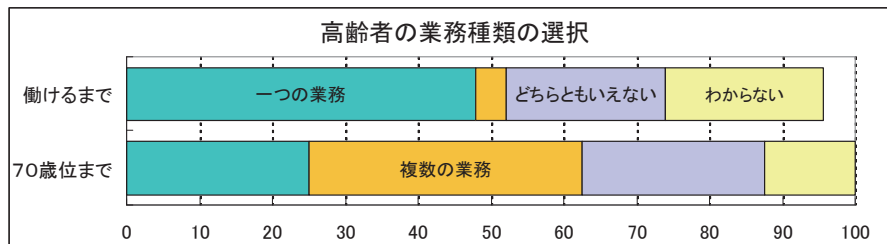
高年齢者の業務について多能化の可能性を尋ねたが、「一つの業務」31.9%への希望が高い。しかし、「どちらともいえない」31.9%とする回答も同数あることから、条件次第では多能化できる可能性を残している。男女の相違は見受けられないが、年齢が高くなるほど、また生涯現役を望む人ほど「一つの業務」を希望する傾向が強まるので、実際の業務割り当てでは、そうした傾向を加味する必要があるだろう。業務別では、複数の業務を担当することに消極的であり、調理系は「一つの業務」62.5%への希望が高い特徴がある。



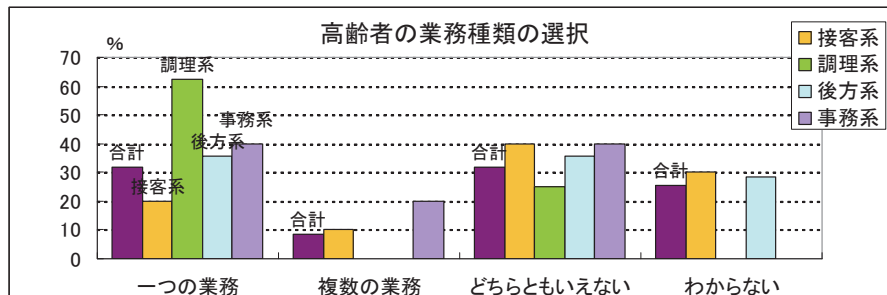
図表 25 高齢者の業務種類の選択（男女別）



図表 26 高齢者の業務種類の選択（年代別）



図表 27 高齢者の業務種類の選択（希望する年齢別）



図表 28 高齢者の業務種類の選択（業務別）

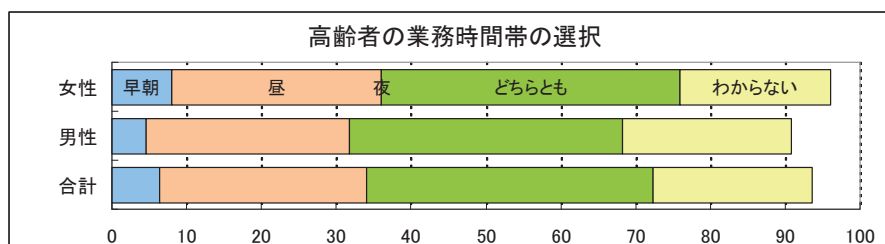
(2) 勤務時間帯について

(1つだけ○)

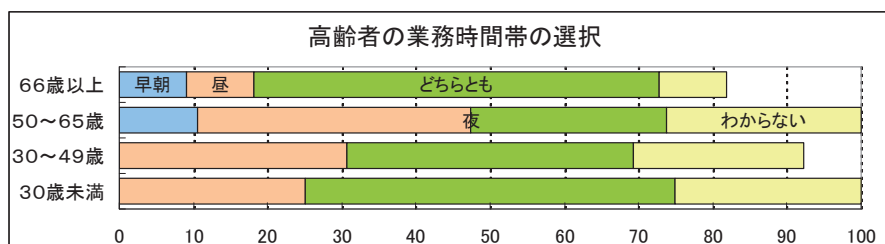
1. 早朝（6時以降）の時間帯
2. 昼（10時～15時）の時間帯
3. 夜（18時以降）の時間帯
4. どちらともいえない
5. その他
6. わからない

旅館業は顧客の滞在する時間帯と相関して業務量が変化するため、不在中の昼時間帯は業務量が少なく、食事提供時間帯を中心に早朝と夜の2つの時間帯が最も忙しい。

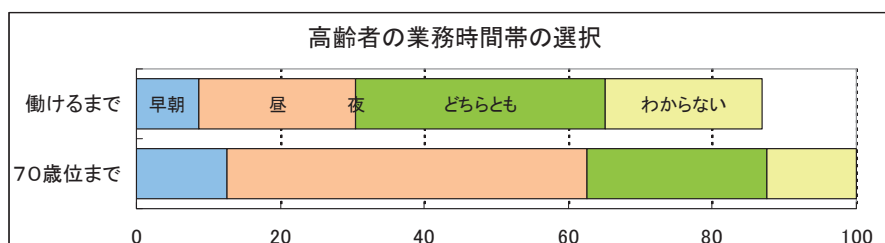
そこで、高年齢者の働きやすい希望時間を尋ねたが、「夜18時以降」の希望はゼロ回答であった。「どちらともいえない」38.3%が最も高く、「昼10～15時」27.7%が下回っているのは、昼の業務量が少ない現状を踏まえ、躊躇しているようだ。したがって、昼時間帯に業務の一部を移行することができれば、高年齢者の継続雇用の幅が広がると見てよい。今後、昼時間帯の受入れ体制を新たに作っていくには、業務改善や新たな運営システムづくりが経営課題となろう。



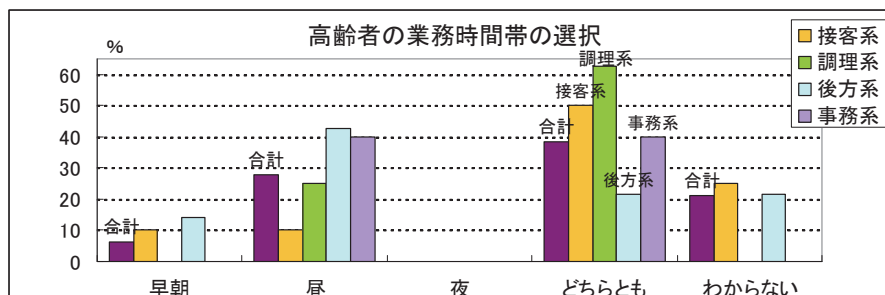
図表 29 高齢者の業務時間帯の選択（男女別）



図表 30 高齢者の業務時間帯の選択（年代別）



図表 31 高齢者の業務時間帯の選択（希望する年齢別）



図表 32 高齢者の業務時間帯の選択（業務別）

【問 19】生涯現役または全体としてのご意見を自由にお書きください。

生涯現役については「65 歳までは頑張りたい」、「65 歳過ぎても体が元気なまで」など積極的な意見が見られる。働くことに対する会社への感謝の気持ちも綴られていた。

また、体力的な衰えをカバーするために業務改善が必要とする指摘や、収入よりも仕事量を少し減らしたいとする意見も見受けられる。概ね懐疑的な意見は少なめである。

自由回答

○積極派

- ・その時の健康に応じ、判断したい。できれば 65 歳までは頑張りたいと思っています。
- ・65 歳過ぎても体が元気なまで、決められた 8 時間の中で働きたいと思う。

- ・体が動け、周りの人達と同じように働くことが出来るうちは、なんとか働かせてもらいたいと思います。
- ・週4日、40時間勤務になるとありがたく思います。“継続は力なり”、毎日の仕事の積み重ねは、スムーズにやりとげることにつながっています。足腰が衰えない限り、我が社で学習したことは我が社に恩返しをしたいと考えています。
- ・生涯現役は会社にとっても個人としてもメリットが多いと思う。今現在の私には技術も不足しているが、体力的にもついていけないこともあります。接客はキライではないが、向いているかどうか不明になってきましたが、望んで就いた仕事なので、自他共に満足できる仕事をしたい。本音を言えば、収入が減ってもよいので仕事を少し減らしたいです。

○懐疑派

- ・自分自身、体力的な事など、その時の状況により、今は何ともいえない！
- ・生涯現役はいいが、若者の仕事の間を取ってしまうのか。また、その人が仕事に対するモチベーションの程度（個人差があると思うが）が大きいかどうか、またその人たちの使う立場の人がどの程度までを許容するか、運用に向けて戸惑うところがいっぱいあると思う。
- ・食べていけないので働いている。

○運営面

- ・体力的に今の状態では大変なので、業務改善が急務だと思います。
- ・働く上で人間関係が一番かと思っています。
- ・従業員全員のレベルアップを図り、仕事が偏らないようにすれば、不満もなくなるのではないかな。

○その他

- ・65歳を過ぎた人の対応は、その年齢に近い人の意見を求めた方がよいと思います。

(3) アンケート調査結果の概要

生涯現役に対する主要な項目について、現役高年齢者（66歳以上）の意識に焦点を当てて整理を行った。

イ．生涯現役の意識

アンケートに回答した現役高年齢者が担当する業務は接客系、調理系、支援系、事務系など幅広いが、「働けるまで」72.7%、「70歳位まで」18.2%である。この2つを合計すると実に90.9%が現役続行を希望し、「働きたくない」は皆無である。

一方、50～64歳の従業員は現役高年齢者よりも意識がやや薄れている。「働けるまで」31.6%、「70歳位まで」21.1%、合計は52.7%である。過半数が現役続行を希望しているが、15.8%が「働きたくない」と回答している。

ロ．継続雇用の重点

複数回答で求めたが、回答者全体では「仕事の内容」55.3%に集中し、次いで「職場の雰囲気」31.9%が続くが、現役高年齢者を見ると意識はさらに顕著である。「仕事の内容」

72.7%であった。年代が上がるほど増える傾向が読み取れる。

ハ．希望する勤務形態

回答者全体では「選択できる」48.9%に集中し、次いで「パートタイマー」23.4%が続くが、現役高年齢者の意識はこの2つが逆転し、「選択できる」36.4%、「パートタイマー」45.5%である。そうした傾向は中高年者も同様である。

ニ．希望する勤務時間帯

回答者全体では「どちらともいえない」38.3%、「昼（10～15 時）時間帯」27.7%とつづく。現役高年齢者は「どちらともいえない」54.5%が増える傾向を示し、また無回答もある。いずれの年代でも「夜（18 時以降）」は皆無であった。

ホ．ワークシェアリング

回答者全体では「賛成」44.7%、次いで「どちらともいえない」29.8%が続く。現役高年齢者は「賛成」63.6%へとさらに意識が高まっている。前述した勤務形態の希望と関連する結果と言えよう。

ヘ．担当してよい業務

65 歳を超えた場合の担当業務の希望を複数回答で求めたが、比較的希望割合の高い業務をみると、客室補助業務では「接客系」30.0%や「事務系」40.0%が高く、清掃業務では「支援系」28.6%や「接客系」20.0%が、茶付業務では「事務系」40.0%や「支援系」28.6%が、また調理補助では「調理系」62.5%や「事務系」40.0%の希望が高い。

ト．教育訓練

定期的に教育訓練を開催することについて尋ねたが、回答者全体では「よい」38.3%、「OJT でよい」31.9%の順である。一方、現役高年齢者は「よい」54.5%がさらに上回り、積極的に教育訓練を受け入れる姿勢が見受けられる。

2．旅館業の業務

(1) 業務の内容

旅館業の業務は大きく区分すると「接客業務」「生産業務」「管理業務」の3つに分けられる。この3業務のうち、顧客の増減に大きな影響を受けるのは、接客業務と生産業務である。また、見方を変えて、顧客の到着から出発までに発生する業務を見ると、顧客を受け入れるための「事前準備業務」、顧客と接する「実中業務」、顧客が出発した後の「事後業務」がある。この2つの見方の業務を組み合わせると次のようになる。

①接客業務は殆んどが実中業務である。

②生産業務は殆んどが事前準備業務と事後片付け業務である。

①の接客実中業務は、経験と顧客に接する感覚が求められる業務であり、未経験の高年齢者に依存することは難しい。②の生産事前業務及び生産事後業務は、顧客の増減により

要員数も増減し、かつ生産性の向上が求められる業務であるため、高年齢者の活躍が期待される。なお、生産業務のうち調理業務は特殊技能が求められるので一般高年齢者に依存することは難しい。

図表 33 は、接客及び生産業務を一覧表の形に整理したものである。一覧の中で高年齢者の就労を期待する業務は、Ⅱ. 生産業務の(2)の食事提供業務、(3)の食器洗浄業務、(4)の寝具類扱い業務、(5)の客室準備業務、(6)の清掃業務が挙げられる。

業務一覧	
Ⅰ 接客業務 1. 送客業務：公共交通機関を利用する顧客を最寄りの駅まで自家用車で出送る。 2. 館内出迎え業務：玄関ロビーで待機し、到着した客を出迎え、フロントへ案内・誘導する。 3. 受付業務：芳名伺いをし、予約内容等を確認・宿泊カードの記入、チェックインを支援する。 4. 歡迎業務：旅の疲れを癒すためのドリンクサービスなどで歓迎の意を表す。 5. 客室案内業務：顧客の手荷物を運びながらフロントから客室まで館内施設などの説明もかねて案内する。 6. 客室応対業務：挨拶・温茶接待をし、非常口案内、客室内機器の説明、浴衣のサイズ合わせ交換等を行い、夕食時刻を確認する。 7. 夕食提供業務：夕食は、団体客、個人客に応じた会場で提供し、飲料の受注・手配、会食の進行裏に 応じて後出し料理を提供し、料理や食材を説明し接待をする。 8. 要望受付業務：フロントまたは内線電話等で顧客の要望を受け付け、担当部署へ手配する。 9. 館内販売業務：売店、バーラウンジ、スナックなど館内の販売の応対をする。 10. 朝食提供業務：団体客、個人客に応じた会場で、朝食を提供・応対する。 11. 精算業務：フロントで顧客の代表者から客室のキーを受け取り、料金を精算し領収証を発行する。 12. 館内見送り業務：玄関ロビーで顧客を見送る。車利用の場合は、顧客の手荷物を持ち誘導し、外で見送る。 13. 送客業務：公共交通機関利用の個人顧客を最寄り駅まで自家用車で送客する。	8. 配膳業務：会食直前にメニューに従い、先出し料理を所定の位置に配膳する。 9. 科炊配膳業務：会食場またはパントリーへ料理・飲料を配膳する。 10. 下膳業務：会食場から食事が済んだ食器類を食器洗浄場へ運搬する。 (3) 食器洗浄業務 11. 食器洗浄業務：食器の汚れを手洗いで落としながら中分類し、中分類された食器を洗浄機に通し、乾燥 して小分類して一時保管する。 12. グラス洗浄業務：品質保持のための食器と区別して専用の洗浄機で洗う。 13. 食器保管業務：洗浄後の食器を種類ごとに保管場所へ収納する。 (4) 寝具類扱い業務 14. 寝具セット業務：客室内を片付け、寝具を敷くスペースを確保し、寝具をセットし、茶器類の交換冷水 ボットの配置などをする。 15. 布交換業務：押入れに一時保管した使用済みの掛け布団のカバーを交換する。 16. 丹前・帯整理業務：使用した丹前・帯羽織・帯を点検し、汚れを落とすとしてたたみ直す。 17. リネン搬出業務：回収した使用済みシーツ、枕カバー、浴衣、バスタオルなどを仕分けし、リネン業者 が指定する袋に入れ、所定の場所へ収納する。 (5) 客室準備業務 18. 客室片付け業務：布団上げの後、ゴミ、リネンを回収し、トイレ洗浄、客間・浴室・洗面室を拭き上げ、 クリーナーを掛けて戻す。 19. 客室仕上業務：客数・客種の指示に従って、清掃が終了した客室のアメニティ、茶器、茶菓子、化粧品 をセットし、消耗品を補充し、浴衣、丹前、帯等を当日の顧客仕様に仕上げる。 (6) 清掃業務 20. 大浴場清掃業務：浴槽の湯を抜き、浴槽・床の清掃をし、湯槽を乾燥させて元の位置にセットする。 21. 脱衣場清掃業務：洗面台の清掃、アメニティの整理、床、脱衣槽、かご、窓の拭き掃除を行う。 22. 共用部清掃業務：ロビー、共用トイレ、共用廊下・窓等を清掃する。 23. ゴミ搬出業務：調理部の廃棄食材、客室のゴミ、洗濯物を分別し、指定の場所へ搬出する。 (7) 施設設備整備業務 24. 客室業務：照明灯の交換、破損修理など緊急を要する小修理を行う。専門性の高い作業もある。 25. 保全業務：機械・ボイラー・空調などの状態を点検し、不具合箇所を修理または修理手配を行う。整備 資格を有する必要がある。 26. 環境点検業務：施設箇所、出入口、裝飾・調度品、館内の美化を点検し、安全を確認する。

図表 33 業務一覧

(2) 繁忙時間帯の業務

旅館業において顧客の増加(平均人数以上)による繁忙時間帯は 18 時から 22 時であり、この時間帯に効率的な業務運営が求められる。特に、生産業務は接客業務を支援することにより、顧客満足度を高め、かつコストを削減する余地のある業務である。

そこで、繁忙時間帯の生産業務において、高年齢者を活用して接客業務を支援し、かつコストを削減できる仕組みとして、顧客数が増加した場合に通常は集業方式で対応している業務を分業方式にし、主業務と補助業務に区分して、補助業務を高年齢者に依存する形が検討された。この時、事後片付け業務は夜間に発生する場合が多いので、翌日に繰り下げて処理できるものは繰り下げ、一定の勤務時間内で処理が可能な業務量に調整し、高年齢者に依存できるようにする。その候補業務は次のとおりである。

① 寝具セット業務

寝具は一定の時間帯にすべての寝具をセットしなければならない。そこで、主担当者
と補助担当者の 2 人で行う。寝具を敷くスペースの確保は主担当者と補助担当者で行い、

寝具を敷くのは主担当者が行い、茶器類、冷水ポット、灰皿などの備品準備は補助担当者が行う分業制を導入し、補助担当者として高年齢者に依存できるように業務改善をして体制作りをする。寝具セットの所要時間を短縮したい場合は、顧客の増減に限らず分業方式で対応することができる。

②配膳準備業務

配膳準備業務（パントリー内業務）は、食事を提供する前の段階で、料理を会食場ごとに揃えること、顧客から要求される飲料を準備すること、会食場から下膳されたもの（食器類等）を仕分けし一時保管すること等が主要な業務である。通常は、会食場の接客担当者が行っているが、顧客数が増加した場合には、補助担当者に依存する分業体制が望ましく、そうした体制作りをする。それにより、接客担当者が受け持つ会食場の数を増やすことも可能となる。

③料飲配送業務

料飲配送は、調理室及び飲料保管庫から料理や飲料をパントリーまたは会食場へ運搬する業務である。会食前の運搬と会食中の運搬がある。顧客数によって運搬回数が増減するため、補助担当者を配置し、円滑な配送が可能な体制作りを行う。

④食器洗浄業務

食器洗浄は、会食場から運ばれた食器類を洗浄する業務である。この業務を大きく区分すると、個々の担当者が湯を流しながら食器の汚れを1個ずつ手洗いで落とす予備洗浄と、シンクに浸してある食器を洗浄機専用のコンテナに搭載し、機械に食器を通し洗浄を行った後、洗浄済みの食器を取り出し、仕分け台に一時保管し、食器の温度が下がった時点で所定の保管場所へ保管する本洗浄がある。洗浄業務は、顧客の食事の終了時刻により時間帯が左右される。そこで、できるだけ翌日に繰り下げて処理ができるような体制作りを行う。

⑤下膳物回収

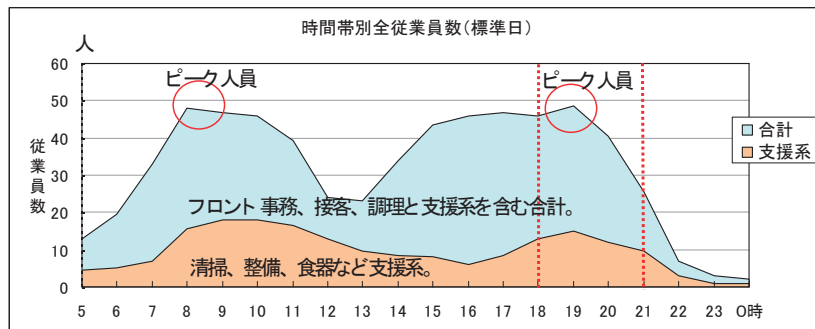
顧客の食事が済んだ食器類をパントリーあるいは会食場から食器洗浄場へ運搬する業務である。この業務は、顧客が食事中に発生する場合と、顧客の食事が終了後に発生する場合がある。顧客数によって運搬回数が増減するため、主担当者と並列して補助担当者を配置し、円滑な運搬が可能な体制作りを行う。

⑥茶器・グラス洗浄業務

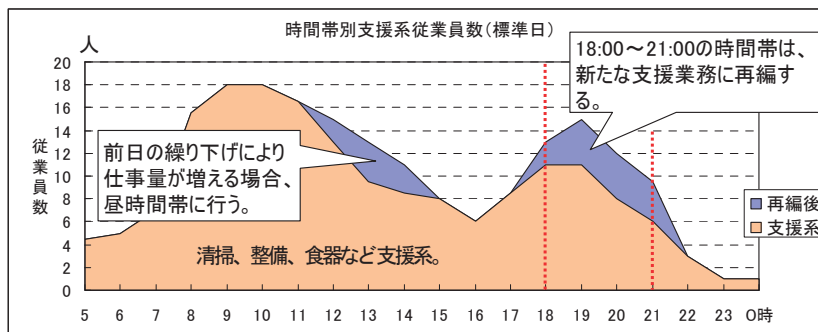
茶器・グラス洗浄は、容器の破損防止のためにパントリー内で手洗いやグラス専用の洗浄機で洗浄する業務である。寝具セット時に回収した茶器類や会食場で発生したグラスの洗浄を行うが、当日は翌朝に使用する量だけを洗浄し、残りは翌日に繰り下げて行う体制作りを行う。

以上が夕刻からの繁忙時間帯に発生する生産業務の中の主要な業務であり、高年齢者を

補助者として4時間程度従事する体制づくりが望まれる。



図表 34 時間帯別全従業員数（標準日）



図表 35 時間帯別支援系従業員数（標準日）

3. 高齢者活用業務の改善

(1) 改善の観点

イ. 高齢者活用の観点

高齢者の体力的な作業特性としては、単純繰り返しかつ短時間作業であること、取扱う物体の質量は軽いこと、人によっては視力、聴力に衰えがあるため視力、聴力を重視しない作業であること等が挙げられる。そのため、今回の試行対象業務のうち、食器洗浄業務における質量が重い食器の移動については改善が求められる。

ロ. 業務量対応の観点

旅館業の繁忙の特徴は、特定の時間帯に全顧客にサービスを提供しなければならないことである。その際、顧客が増加した場合には、単純に担当者の人数を増やせば円滑な受け入れができるかと言えば、顧客の要望に応じて対処しなければならないために、担当者を増員しても作業待ちの時間が発生し効率的ではない。できるだけ迅速に作業を完了する方法を考える必要がある。作業を迅速に完了する方法としては分業方式がある。通常、集業方式をとっている業務に分業方式を採用し、作業箇所（客室数）が増加しても対応できる体制を作る。今回の試行対象業務では、寝具セット業務、配膳準備業務の分業方式が、顧客増加の場合の対応策となる。

ハ. コスト削減の観点

旅館業では、接客業務が売り上げを増加させる業務であり、生産業務は原価を低減する

業務である。その生産業務における重視点は、資源を節約すること。担当者の歩行距離を短縮すること。担当者の動作時間を短縮すること。深夜業務にならないように業務の時間帯を変えること。一連続業務連を長くすることである。例えば、業務Aの次に部署が異なる場所で業務Bを行わなければならない時、業務Aと業務Bを連続して行える場合は、業務連を長くして業務Bの段取り時間を割愛する。今回の試行対象業務では、全ての業務にコスト低減問題がある。

二．業務行動調査からの観点

生産業務の殆どの作業動作は、「取る・置く」動作である。また、取る・置くために何を取る・置くかの判断が入り、その判断時間が動作時間に影響を与えている。取る・置くの次に多い動作は歩く動作である。すなわち、生産業務の事前準備業務、事後片付け業務は「取る・置く」、「歩く」の動作で構成されている。歩く動作は、多くの場合片道だけが必要動作であり、後の片道は付随動作になっている。

そこで、業務行動調査を実施し、①取る・置く、②回収・配置、③業務遂行時に重視している事項について検証を行った。それによると、種類や形が異なる乱雑に置かれたものの中から取る・置く対象は、形状が異なるもの、形状が大きいものから順に処理をするという回答が得られた。また、ゴミや食器の回収時には全対象物を分別しながら同時回収し、食器、食事用備品の配置時には主要なものから配置するという回答が得られた。そして、業務遂行時の重視事項は、「清潔・正確・整理・整頓・迅速」の順であり、旅館業の従業員として守るべき注意義務が、現状においては周知・徹底されていることが判明した。

(2)改善例

改善例として、寝具セット業務、食器洗浄業務、配膳準備業務を取り上げる。

イ．寝具セット業務の改善

寝具セット業務の改善すべき課題は、次のとおりである。

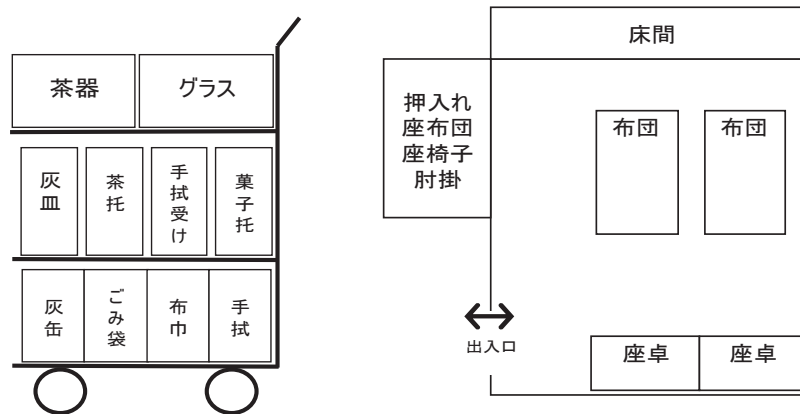
- ①1 業務場所（1 客室）の時間を短縮する。
- ②顧客数が増加した場合でも一定の時間内に業務を完了できるようにする。
- ③1 客室ごとに茶器類・灰皿をパントリーまで運び、手洗いをするための時間を要している。この運搬と手洗いを寝具セットが終了してから行うようにする。
- ④顧客が在室の場合は、顧客が注目をするように作業は正確・迅速に美しく行う。

以上の諸点を検討して次のように改善を提案する。

- ①作業時間を短縮するために2人の組作業として分業化する。この場合、布団を敷くスペースの確保は、主担当者と補助担当者が協力して行い、布団敷きは主担当者が茶器類・灰皿等の交換は補助担当者が行う。
- ②布団を敷くためのスペースを確保するための片付けは、座卓の移動位置、座椅子、座布団、肘掛の一時収納場所を本間の形状に応じて参考図を示す。
- ③1 客室ごとに茶器類・灰皿をパントリーで手洗いせずに台車を準備して回収品を引き取り、予め客室の保管庫に準備してある茶器類・灰皿と交換し、1 客室の業務時間を

短縮する。茶器類・灰皿の補充は、客室仕上げ業務として昼間時に行う。

- ④座卓上にある私物、特に装身具、腕時計、眼鏡などを入れるための籠を用意し、その中に保管されるように協力を要請する。そのことにより座卓上の整理が容易になり、顧客とのトラブルをなくすことができる。
- ⑤使用済み茶器類・灰皿、ゴミなどを回収する3層の台車を準備する。第3層は灰皿の残灰を回収する残灰缶、座卓上を清掃する布巾、回収ゴミ袋、手拭、第2層には灰皿、手拭受け、茶托、菓子托、第1層には茶器類、グラスを収容する。



図表 36 回収台車と客室の寝具セット 改善イメージ図

ロ. 食器洗浄業務の改善

食器洗浄業務の改善すべき課題は、次のとおりである。

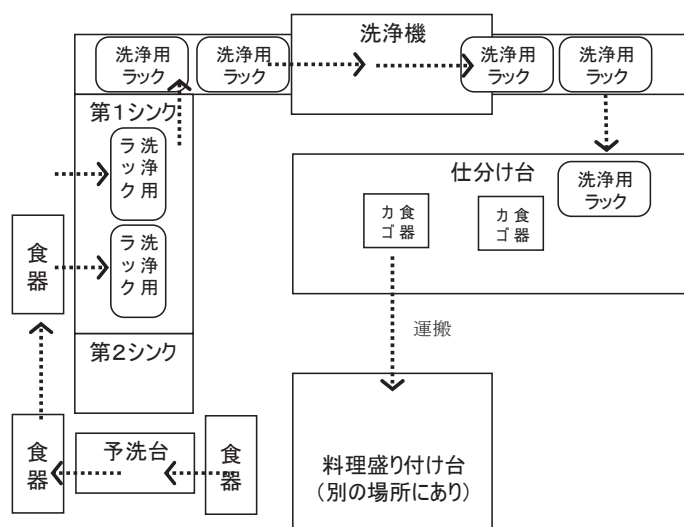
- ①食器洗浄業務は顧客の夕食終了時刻から開始されるため、その時刻が繰り下がり、しかも顧客数が増加した日は、深夜作業にずれ込むことがあるため、ずれ込まない対策が必要である。
- ②食器の質量は重いため取り扱いが容易になるような対策が求められる。
- ③食器洗浄には水道水、湯水を沸かすためのガス等の燃料が必要である。現状では、食器の汚れを落とす際に水道水を放出している。また、1回の洗浄機に通すコンテナ数が少ないために洗浄前後の湯水のロスが大きい。そこで、水道水の放出をしない、洗浄前後の湯水のロスを少なくする資源の節約が課題である。
- ④下膳される食器類は無差別にコンテナで洗浄場へ運搬される。また、機械洗浄の際は同一の形状をした食器にまとめ機械を通し、次の保管のための仕分けを容易にすることが得策である。すなわち、食器仕分けのあり方が課題である。
- ⑤現状の洗浄場の配置は、第1シンク（小型）、第2シンク（大型）、洗浄機の順に配置されている。また、洗浄機の前後は洗浄用のコンテナが2台分のスペースしかなく、連続して洗浄機に食器を通す配置にはなっていない。
- ⑥洗浄後種類別に仕分けされた食器は、多くの場合次回の料理盛り付けの準備として食器の向きを統一してコンテナに並べられる（食器プレセット）。しかし、現状では洗浄後所定の保管場所に一時保管し、次回（翌日）の使用前に食器プレセットを行っている。保管場所に置かれた食器は、使用前に再洗浄が求められるので、翌日、使用が確定している食器は、一時保管せず食器プレセットをし、洗浄場の業務を延長すること

が必要である。

以上の諸点を検討し、次のように改善を提案する。

- ①食器洗浄は予備洗浄と本洗浄に区分し、当日は予備洗浄のみで業務を終了し、原則として本洗浄は翌日に実施する。この区分により深夜業務を避ける。なお、調理部で夜の本洗浄を指定された食器及び翌朝使用する食器で不足するものに限り、当日に本洗浄を実施する。
- ②予備洗浄は、バケツの水を用いて食器の汚れを落とし、コンテナに一時保管する。水道水の放出はやめる。汚れが落ちにくい食器は、第1シンクの水に浸して翌朝汚れを落として本洗浄をする。
- ③食器の仕分けは、予洗時に大分類をし、洗浄機専用コンテナへ移す時できるだけ中分類をし、小分類の負担を軽減する。
- ④洗浄機の効率的な運転をするために洗浄機前のスペースを2倍にする。すなわち、第2シンクの上部にローラコンベヤーを配置し、洗浄機の前に専用コンテナが4台利用できるようにする。
- ⑤洗浄が終わって仕分けされた食器は、料理盛り付け台の上にコンテナを置き、プレセットできるように業務を延長する。

以上の改善をイメージ図で示すと、図表 37 のようになる。



図表 37 食器洗浄場の配置イメージ図

ハ．配膳準備業務の改善

配膳準備業務はパントリー内の業務であり、その課題は次のとおりである。

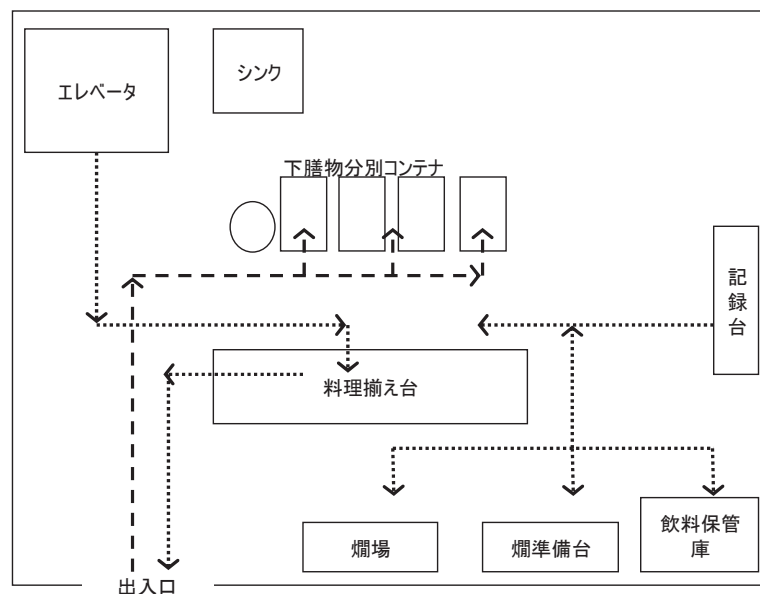
- ①各会食場へ料理を運ぶ前に料理ごとに取り揃えが必要である。客室担当は、客室応対と同時に料理の準備をする場合、客室から離れることになる。できれば客室応対の時間を多くし、売り上げの増加に繋げることが望ましい。
- ②注文のあった飲料は、できるだけ速く会食場へ運べるように準備しておくことが望ましい。また、注文のあった商品の納品先、数量は正確に記録しておく必要がある。
- ③会食場から下膳した食器等は分別して作業場を整理・整頓しておくことが求められる。

- ④客室の前に客室から下膳した食器等を積んだ台車が停滞している場合は、パントリーに移動して下膳物の仕分け処理をし、台車は元へ移動しておくことが望ましい。

以上の諸点を検討し、次のように改善を提案する。

- ①食事の最初に提供する椀物は、客室担当の指示に従い椀の蓋を取、汁湯を注ぎ、蓋をして会食場へ運べる状態に準備する。調理室から受領した料理は、脇取に同じ向きに並べ変え会食場へ運べる状態に準備する。
- ②日本酒の燗は徳利への注入時間を要するので、本数が多い場合には複数本を同時に注入できる治具（専用用具）を使用する。
- ③注文商品の納入記録を正確にするために、館内納入伝票を使用して準備した飲料に添付し、客室担当が確認できるようにする。
- ④下膳物を分別するためにコンテナ、バケツ、ゴミ入れを準備する。分別品は、残飯・残水、燃えるゴミ、食器（コンテナに3種類程度ずつ入れ4箱準備）、小物・小皿（水バケツ利用）の4種類があり、分別が円滑にできるようにする。分別が終わるとパントリー内に下膳物を入れたコンテナが未整理の状態で保管され、そのまま洗浄場へ運ばれることになる。
- ⑤高級食器・漆器類、徳利、小物品は、破損等を避けるため手洗いをしてパントリー内に保管する。

パントリーの配置イメージ図を図表 38 に示す。



図表 38 パントリーの配置イメージ図

ニ．原単位

原単位は1単位のものを構成あるいは処理するために必要な要素の単位であり、たとえば、食器の洗浄時間は1個当たり x 分と決めずに、顧客1人（1単位）あたりの食器の洗浄時間は x 分であるという単位である。旅館では、1単位について「顧客」、「室」、「膳」、

「回」、「会場」、「組」などを用いて時間や量などを表現する。原単位は作業効率や消費効率などを示す生産性の指標である。参考までに高年齢者活用業務の原単位の例を示すと図表 39 のようになる。

業務名	単位	時間	組人数	段取時間
寝具セット業務	顧客	7 分	2 人	10 分
同上	客室	14 分	1 人	5 分
食器洗浄業務予洗	顧客	3 分	2 人	20 分
同上本洗	顧客	1 分	3 人	10 分
配膳準備業務	固定	固定	1 人	客室 10 分／宴会場 20 分
料飲配送業務	回	5 分	1 人	10 分

（注）固定は単位あたりの変動時間が設定しにくいことを示す。段取時間は業務開始前と終了後に要する時間。

図表 39 原単位の例

ここで、寝具セット業務の 4 床を敷く場合の要素業務の時間を調査すると、図表 40 のようになる。

要素業務名	時間	業務分担	備考
座卓等の整理	1 分	協同	
布団敷き（4 床）	6 分	布団担当	
茶器・グラス回収	2 分	補助担当	
茶器・グラス洗浄	4 分	補助担当	パントリーに運び手洗い客室へ戻す。
客室整理	1 分	協同	茶器類の収納、カーテン閉め等。

図表 40 寝具セットの原単位

この表からは、1 人で行う場合は、1 室あたり 14 分、2 人で行う場合は、1 室あたり 7 分であることが分かる。顧客数が増加すれば、1 人では疲労を考慮して休息時間を加える必要もあり、2 人で行うことが得策である。このように業務の処理時間を分析して、改善していくことが望まれる。原単位を設定することにより生産性のチェックが可能となり、効率的かつ効果的な業務運営を推進できる。

4. 高年齢者活用業務の試行・評価

(1) 試行内容

高年齢者の就労を前提に現在、集業化している業務を分業化することにより、生産性向上効果が期待される以下の 4 業務について実際に試行を実施した。

- イ．寝具セット業務
- ロ．食器洗浄業務
- ハ．配膳準備業務
- ニ．料飲配送業務

イ．寝具セット業務

寝具セット業務は2名の組作業方式で行うことにし、主担当者と補助担当者を指名し試行した。また、寝具をセットする客室は、団体客室、食事処で食事をする客室で、原則として顧客が不在の客室である。

概ね18時から19時（又は19時30分）を目安とし、団体客が宴会場にて会食中（客室不在時）に布団敷きを行う。会食の開始情報をフロントから得た後、同一階にある複数の客室を一連続で業務処理する。

作業は写真付きの作業手順説明書で予め説明し、実施した。

寝具セット補助業務は、すみやかに布団敷きができるように客室内の片付けや座卓上の茶器や手拭き、飲み終わったグラス、ごみ類や瓶などを回収した後、障子を閉じて広縁のカーテンを閉める。顧客の荷物や備品類は、室内整理及び布団敷きのため触れる場合を除き、なるべく触らないように注意する。

〔業務開始前の準備〕

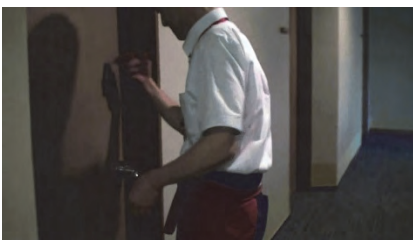
- ①ユニフォームは、三角巾（又は衛生帽）、前掛けを着用する。
- ②回収用に多段台車を使う。
- ③回収用の洗浄ラックを準備する。
- ④回収備品の運搬用として協取又はコンテナを準備する。
- ⑤灰皿のタバコ残灰回収用の缶を台車に載せる。
- ⑥座卓上を整理するとき台布巾を使用する。



〔試行実験〕

以下が試行実験時の様子と内容である。

①入室ノック ■ 布団担当（補助担当は後につく）



顧客が在室している場合がある。入室ノックと挨拶を励行する。

必ずノックを3回する。

「失礼いたします」と確認の挨拶をする。

5秒数えた後、開錠する。

②入室挨拶 ■ 主担当（補助担当は後につく）



開錠し、ドアを開けて挨拶する。

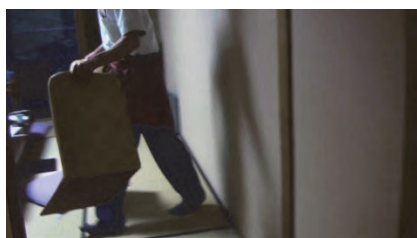
万が一の顧客在室に備え、もう一度、挨拶する。

「失礼いたします。お布団を敷きに参りました」



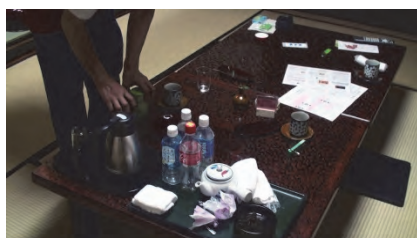
扉を開け、ドアストッパーをセットする。
扉は開放の状態にする。

③座椅子・座布団整理 ■ 主担当



座椅子を押入れにしまう。
座布団を押入れにしまう。

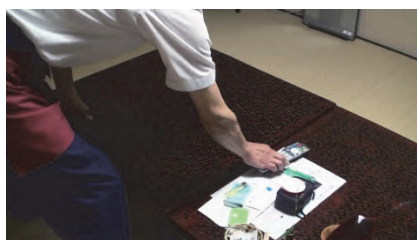
④座卓整理 ■ 補助担当（手待ちがあれば布団担当も行う）



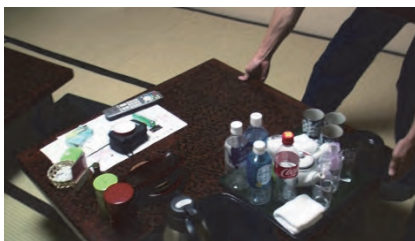
茶器類を回収する。
使用済みグラスを回収する。
ごみを回収する。
飲み終えた飲料（瓶、缶類）を回収する。



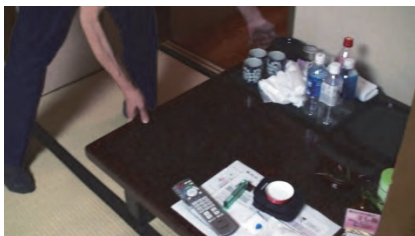
手拭、受け皿を回収する。
座卓上の客用品等をすべて座卓一箇所にまとめる。
（注）使用済みの客用品を回収してはいけない。



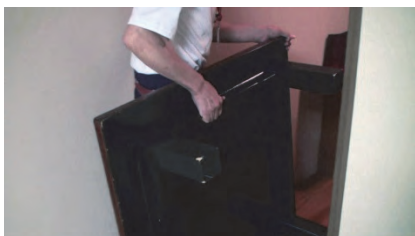
座卓上にあるリモコンは、そのまま座卓に移す
（テレビに戻さない）。



1 箇所にとまとめた座卓を所定位置に移動する。



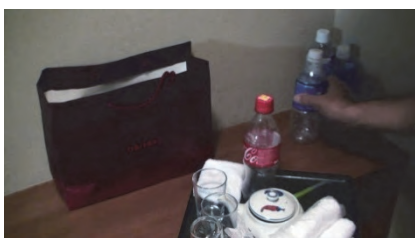
本間入口に移動してセットする。
入口脇の所定位置にセットする。



整理した座卓を入口踏込み側に立て掛けてしまう。
すみやかに布団敷きのできる状態にする。



回収品を搬出する。



顧客の回収品は下駄箱の上に置く（搬出しない）。



回収品を多段台車に載せる。
その都度、パントリーに運ばないこと。

⑤ 布団敷き ■ 主担当



敷布団をセットする。



下シーツをセットする。



枕をセットする。
掛け布団をセットする。

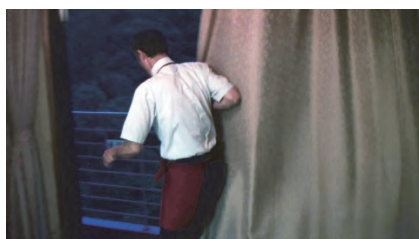
④ 座卓整理 ■ 補助担当



灰皿使用の場合、残灰・吸殻を回収缶に入れる。
入口収納庫から交換用を取り出す。
その都度パントリーに運び、手洗いしてはいけない。



広縁の所定位置に置く。



広縁カーテンを引き、すべて閉じる。



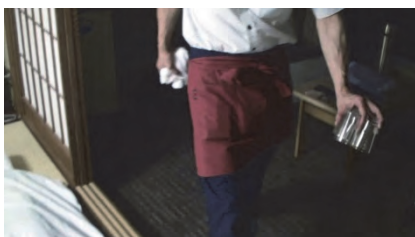
雪見障子を下げ、本間の障子をすべて閉める。



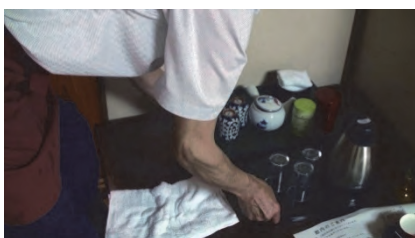
入口収納庫から交換用茶器セットを取り出す。
(急須、茶碗、茶葉及び盆)



整理した本間の座卓にセットする。



広縁収納庫から交換のグラスを取り出す。



冷水ポットとグラスを本間の座卓にセットする。
終了後、扉を施錠する。



次の客室に移動する。



多段台車に回収品を積み、パントリーへ一括して運ぶ。



ガラスは専用ラックで回収する。

⑤回収品整理



パントリーに戻り、回収品（ビン・カン、ごみ類）を処理する。

洗浄するガラスや茶器類は 10 階洗浄場に運ぶ（又は後で運べるように整理する）。

ロ．食器洗浄業務

食器洗浄業務は、原則として 3 名の協同業務とし、予備洗浄、本洗浄について行う。これらの業務のうち、予備洗浄においては、作業台上のバケツを用いて食器の汚れを手洗いで落とし、コンテナに一時保管する方法を採用した。この方法によって水道水及び洗浄機等のガスの使用量を削減する。

配膳準備業務と同様の時間帯とし、概ね 19 時～22 時に行う。予備洗浄（予洗）と本洗浄を分離し、同時並行して作業してはいけない。分離することで本洗浄の作業時間を抑制し、深夜残業を回避する。

作業は写真付きの作業手順説明書で予め説明し、実施した。

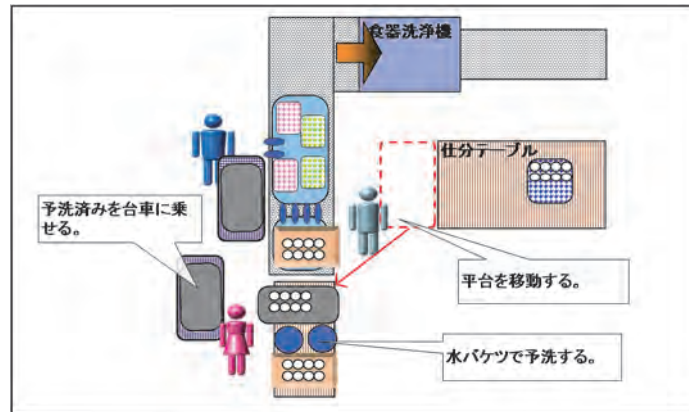
〔業務開始前の準備〕

予備洗浄した食器を一時保管するコンテナ、そのコンテナを移動する台車、予備洗浄用のバケツ、作業台、スポンジ等を準備する。また、洗浄機の洗剤補給、湯温・運転動作の確認をする。

以上の業務は、機械洗浄のための機械の作動及び洗浄済みのコンテナの取り出し業務、小コンテナに仕分けされた食器の運搬・保管業務を除いて、高年齢者に依存できる業務である。

[a. 予備洗浄の試行実験]

食器に付着した汚れをスポンジで洗い落としながら同じものを中分類し、大コンテナ（灰色）又は食器コンテナに入れて仮置きするか、シンクに浸け置きする。予備洗浄の試行実験の配置を以下で示す。



図表 41 予備洗浄の実験配置

① 予備洗浄（手洗い）



残水・残飯処理し、予洗バケツの水で予備洗浄し、食器コンテナ（又はコンテナ）に移す。
移す時に食器を大まかに分別する。



小シンクを使う場合、予洗バケツで洗浄する。
予洗バケツを横に置き、予洗水として使う。
又は直接食器コンテナの中に水を入れて予備洗浄する。



食器をシンクの中に移し、予備洗浄してはいけない。
蛇口の水を流した状態にしてはいけない。

②仮置き保管



予洗後の食器はコンテナ又は食器カゴにまとめる。
本洗浄時に取り出しやすいように重ねる。
し台車に積んで移動しやすいようにしておく。
翌朝まで仮置きする。



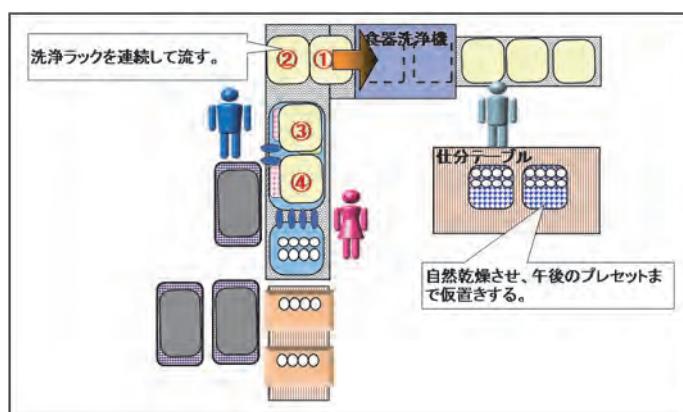
シンクに浸け置きする場合、水を入れ、適量の殺菌剤を入れる。
雑菌繁殖対策のため、湯を入れてはいけない。冷水が望ましい。



必ず食器カゴを利用して分別する。
食器をごちゃ混ぜに入れてはいけない。

[b. 本洗浄の試行実験]

原則として当日洗浄する食器は、調理部が翌朝 9 時から盛り付けするものに限る（箸付、焔炉、香物、果物、酢物）とし、他の食器類は予洗状態で仮置きする。概ね 21 時～22 時の時間帯に行う。ただし、宿泊客の多い日又は昼食客の有無により食器不足が生じる場合は、調理部の指示に従って本洗浄を行う。本洗浄の試行実験における主な手順は以下のとおりである。本洗浄の試行実験の配置を以下で示す。



図表 42 本洗浄の実験配置

① 機械洗浄



処理した予洗食器を本洗浄する。
連続して投入し、食器洗浄機の稼動を高める。
間隔が空く場合、途中に食器コンテナを入れて洗浄する。

② 食器分別



洗浄後、食器カゴで分別する。

③ 仮置き



翌朝まで仮置きし、そのまま自然乾燥させる。



調理部の指示がある場合を除き、本洗浄した食器を格納してはいけない。

ハ．配膳準備業務

試行は寝具セット業務の終了後に、補助担当が行うことを想定して実施した。団体客室及び会食場個人客室の布団補助が終了した後、概ね 19 時～22 時に行った。

作業は写真付きの作業手順説明書で予め説明し実施した。

この業務は、通常、客室担当者の職務であるが、客室担当者が会食場で十分な接待をするためには、補助担当者として高年齢者が分担できるようにする。

〔業務開始前の準備〕

下膳物を仕分けするコンテナ、料理を揃え運搬する時に使用する脇取、日本酒、徳利、燗用の湯、水を入れたバケツを準備する。

〔試行実施〕

以下が試行実験時の様子と内容である。

①手洗い



料理を扱うため、必ず手を洗う。

②納品物受取



後出し料理、注文飲料等の納品物を受け取り、納品先を確認する。

③料理揃え



納品物が取りやすいように番じゅうを整理する。
料理が分からない場合、客室係に任せる。



料理提供しやすいように支援する。

④飲料揃え



生ビール・酒等は運びやすいよう丸盆に載せる。

⑤ 各種支援



客室係から指示がある場合、椀物等のセット支援を行う。
汁湯を注ぎ、蓋をする。



使用済みの脇取を拭き、準備する。
その他、料理提供のための準備や支援を行う。

⑥ 下膳物処理・食器分別



下膳物を受け取り、残水・残飯、ごみ処理をし、食器はできるだけ分別して又はコンテナに入れる。



千代口などの小皿は水を入れたバケツに入れ、分別する。

⑦ 食器回収



客室入口に回収台車がある場合、積載状況を確認する。満載であればパントリーまで運び、食器類を回収する。
台車を空にして、すみやかに元の入口へ戻す。

⑧ 食器手洗



高級器・漆器を手洗いし、
所定の場所に置く。



二．料飲配送業務

本業務は、高年齢者に依存することが可能である。つまり、館内配置の知識、伝票操作、商品名とその保管場所の知識があれば容易に遂行できる業務である。

作業は写真付きの作業手順説明書で予め説明し、実施した。

〔業務開始前の準備〕

運搬台車、館内納品伝票・筆記具を準備する。

〔試行実施〕

以下が試行実験時の様子と内容である。

①生ビール、生酒、ワイン、サワーなどパントリー非常備品目の要求があった場合は、注文受付はフロントの担当者が行い、客室番号、品名、数量を館内納品伝票に記載し、飲料担当（調合等含む）へ注文を取り次ぎする。

②納品伝票と飲料を揃える。

③飲料配送



飲料と伝票を所定場所に置く。客室係へ対面して納品することが望ましい。

④ 料理配送



通常は仲番が配送するが、料理が同時・同一方面の場合、料理と混載して配送する。

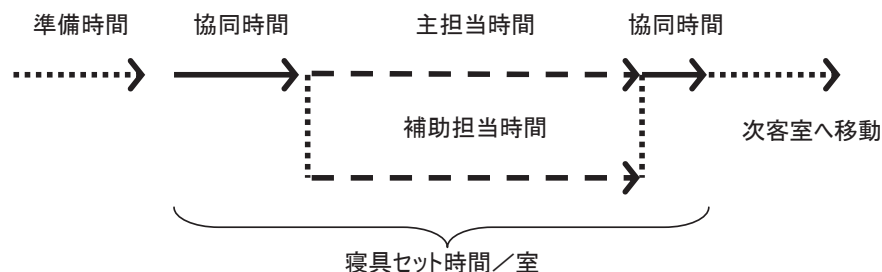
(2) 試行結果

イ. 寝具セット業務の結果

寝具セット業務は3室で試行した。従来は、客室の片付け、布団敷きに加えて、茶器類・灰皿などをパントリーまで運び、手洗いをして客室へ戻してセットするまで1人の担当者が行っており、1室あたり16分程度を要し、3室では48分必要であった。

試行実験の結果、布団敷きは客当たり1.5分で、1室6分、客室内のスペースの確保が1室1分、加えて補助者による片付け・茶器類の交換、カーテン閉め等が1室6分、1室あたり7分で行うことができた。したがって、3室の寝具セット時間は21分であった。客室とパントリー間の歩行時間及びパントリー内での手洗いの時間が削減されると同時に、2人の協力による布団敷きが行われ、大幅に時間を短縮する結果が得られており、分業効果が認められた。

なお、作業を開始する前の準備時間は約20分を要した。

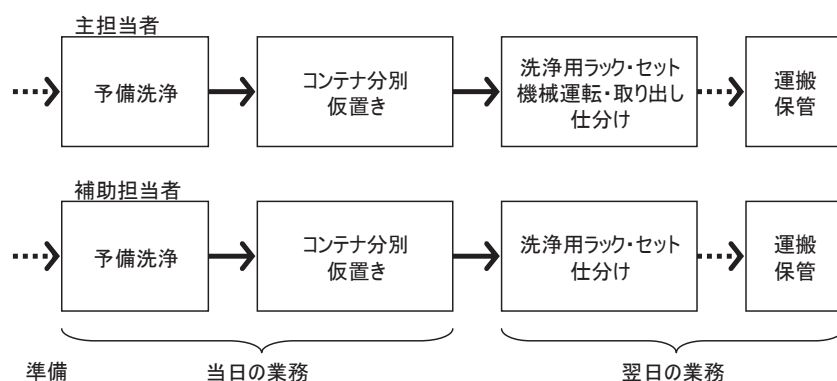


図表 43 寝具セット業務の分業による時間短縮イメージ図

ロ. 食器洗浄業務の結果

予洗に要する時間は、夕膳あたり3分（食器1個あたりの平均時間は180秒／15個＝12秒）であり、業務開始前及び終了後に要する段取り時間は20分であった。翌日の本洗の業務時間は夕膳あたり1分で、業務開始前及び終了後の段取り時間は10分であった。

高年齢者を補助者とする業務遂行編成を構築することができると言える。



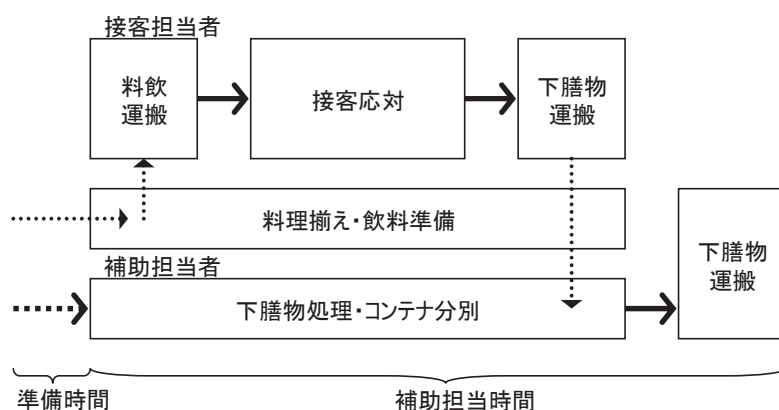
図表 44 食器洗浄業務の作業編成イメージ図

ハ．配膳準備業務の結果

配膳準備業務の試行結果は、客室担当がパントリー内での準備・片付け業務を行う必要がなくなるので、客室内での応対時間を増加させる効果があることが判明した。その結果が飲料の売り上げに影響を与えたかどうかの調査はしていない。

ここでは、原単位を求めるまでのデータが得られず、計数的に判断できる結果は得られなかったが、図表 45 に示すように主担当者である客室担当の接客時間は大幅に増加することが判明した。課題は補助担当者に手空き時間が発生した場合の対策を準備しておく必要がある。しかし、団体客による宴会がある場合には、補助担当者の配置は接客サービス向上の観点から極めて有効であることが判明した。

また、会食場から下げられた下膳物を補助担当者がその場で残飯・残水処理をし、食器の分別を行うことにより、食器洗浄業務の負荷軽減が図れることが判明した。その結果、今までは深夜に及んでいた食器洗浄業務の短縮にも繋がった。

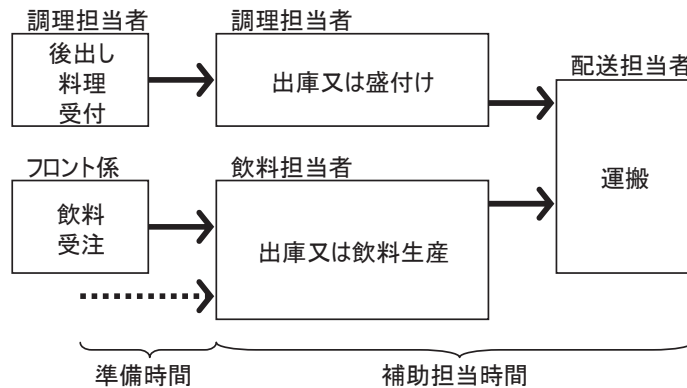


図表 45 配膳準備業務の分業イメージ図

ニ．料飲配送業務の結果

部屋食提供において、時に顧客からの注文品が客室階のパントリーに無い場合、フロント係を経由して注文を受け、納品物を出庫又は調合生産し、館内納品伝票を起票して運搬するが、将来は飲物の調合能力を有する高年齢者を配置できれば、全ての料飲配送を高年齢者に依存できる業務である。

原単位を示す計数的なデータは得られなかったが、会食場の数及び平均運搬回数のデータ、飲料の調合等の時間が得られれば、会食場あたりの原単位時間を求めることができ、より科学的な管理が実現できることが判明した。



図表 46 料飲配送業務のイメージ図

以上が高年齢者活用業務の試行結果である。各業務において高年齢者を補助者として配置することにより、作業が円滑に遂行されることが判明した。また、原単位時間で完了する業務、原単位時間を設定できない業務があるが、1日の顧客数が平均値よりも増加する日は、大きな効果があることが判明した。

(3) 試行評価

イ．原単位設定効果

これまでは、原単位が設定されていないために自己流の業務処理がなされていたが、今回、高年齢者活用業務について原単位を設定し試行結果の検討を行った。ほぼ原単位に近い結果が得られ、教育訓練をすることにより、達成できる確証が得られた。他の業務についても原単位を設定し、全体の業務について科学的見地から改善を試みる糸口を提示した。

ロ．分業効果

一定の時間内に業務処理をしなければならない時には、分業によって処理時間を短縮することが必要であり、主担当者と補助担当者を組みにして業務処理をすることにより時間短縮が可能となる。また、1人で繰り返し行う場合は、疲労に対する配慮も必要になるが、2人で行う場合は協同効果により疲労による休息時間を設けることもなく、業務を遂行することができ、主業務の時間を多くし、付随業務の時間を少なくすることも期待できる。

高年齢者を補助担当者として活用する余地が十分にあることが判明した。

ハ．業務処理時間帯繰り下げの効果

発生した業務は、その日のうちに処理をするという慣例があったが、今回、食器洗浄業務において、夕食の食器は予備洗浄のみを行い、本洗浄は翌日に繰り下げた結果、所定の勤務時間内に業務を終了できる効果を確認した。夜勤の希望者が少ない現状では、夜のピーク時の業務をできるだけ昼間時に移すことが要請されており、その試みを示すことができた。

ニ．資源節約の効果

マンネリ化した業務処理では、資源の節約を疎かにしがちである。食器洗浄業務では、水道水と洗浄機の温湯の節約ができる洗浄方法を提案し、試行の結果、節約が可能であることが判明した。

高年齢者活用業務の試行を実施した結果、主担当者と補助担当者を組にした業務処理は高年齢者が就労できる余地があり、また生産性の向上に寄与できることも明らかになった。

5．教育訓練の方法

(1)教育訓練のあり方

新規採用者、他部署からの移籍者に対しては、担当業務について、サービス水準を守るための所定の教育訓練を実施し、経営側が定める水準の業務遂行能力を備えた人材を育成する。

教育訓練は次の4段階で実施する。

- (イ) 業務知識の教育
- (ロ) 業務遂行方法の教育
- (ハ) 実技訓練
- (ニ) 業務理解度の点検

イ．業務知識の教育

業務知識の教育は、旅館業の経営に関する知識、会社組織に関する知識、個々の業務に関する知識、就労に関する知識が挙げられる。これらは、社員教育として新規採用者に実施するが、グループ内の他部門から移籍した高年齢者に対しても実施することが望ましい。

一般に教育の内容は、科目（カリキュラム）、講義内容（シラバス）で示される。ここでは、科目を次のように設定する。

- ①経営方針（社長訓話）
- ②経営の現状と目標（役員訓話）
- ③経営組織（会社全体の仕組み）
- ④経営計画（月別経営予測）
- ⑤経營業務（特に生産業務）
- ⑥就労規則（勤務種別、待遇、福利厚生、届出）

講義内容は経營業務について示すと、大よそ次のようになる。

- (a)接客業務（フロント業務、客室業務、送迎業務、予約業務などの概要）
- (b)生産業務（顧客を受け入れる準備業務、事後（片付け）業務の概要）
- (c)管理業務（総務業務、経理業務、人事業務、対外業務の概要）

また、高年齢者を活用する業務に絞って、知識についての講義内容を例示すると次のようになる。

1) 準備業務

- a) 膳セット業務

- b) 客室仕上げ業務
- 2) 実中業務
 - a) 配膳準備業務
 - b) 料飲配送業務
 - c) 寝具セット業務
- 3) 事後業務
 - a) 下膳業務
 - b) 食器洗浄業務
 - c) 茶器・灰皿・グラス洗浄業務
 - d) 客室片付け業務
 - e) 包布交換業務
 - f) 丹前・帯・茶羽織整理業務
 - g) 清掃業務（共用部清掃、脱衣場清掃、大浴場清掃）

ロ．業務遂行方法の教育

業務知識の教育後は、具体的な行動レベルの説明が必要となる。そこで、映像（ビデオ）教材を作成し、それを基に業務遂行時の注意事項や要点を説明し、理解度を深めるための訓練をする。映像教材の内容は、次のとおりである。

- ①寝具セット業務
- ②食器洗浄業務
- ③配膳室（パントリー）業務

ハ．実技訓練

業務知識及び業務遂行方法の教育後、実技を通して、不明な点や業務遂行結果の出来栄について、会社が要求する水準を詳細に訓練する。理解度が一定の水準に達していない場合は、日を改めて実技訓練を行う。

ニ．業務理解度の点検

実技訓練を行った業務について、実際の業務をチェックし、理解度を点検する。点検項目は次のとおりであり、業務遂行度点検票の書式（図表 47）を作成した。

- ①制服着用の正しさ
- ②使用具の準備の状況
- ③作業手順の正しさ
- ④動作の敏捷さ・手際の良さ
- ⑤使用具の使い方
- ⑥処理結果の出来栄
- ⑦原単位時間の遵守度
- ⑧後片付けの状況
- ⑨必要なコミュニケーション量

業務遂行度点検票		株式会社 延樂	
業務名		点検日 年 月 日	
被点検者氏名		点検者氏名	
①制服着用の正しさ	よい	普通	不備
②使用具の準備の状況	よい	普通	不備
③作業手順の正しさ	よい	普通	間違いあり
④動作の敏捷さ・手際の良さ	よい	普通	動作にムラあり
⑤使用具の使い方	よい	普通	不備
⑥作業結果の出来栄	よい	普通	未完成
⑦原単位時間の遵守度	早い	普通	遅い
⑧後片付けの状況	よい	普通	不備
⑨必要なコミュニケーション量	よい	普通	不足
不備等の個数	0個	1個	2個 3個以上
所見			

図表 47 業務遂行度点検票の例

ホ．教育訓練の日程

業務知識、業務遂行方法、実技訓練は概ね次の日程で行う。

【第 1 日目：午前 3 時間】

- ①経営方針（社長訓話）
- ②経営の現状と目標（役員訓話）
- ③経営組織（会社全体の仕組み）
- ④経営計画（月別顧客予測、四季料理の特徴、年度のサービス企画）
- ⑤就業規則（勤務種別、待遇、福利厚生、届出）

【第 1 日目：午後 3 時間】

- ⑥経營業務（担当する部門の業務に絞って説明書・映像で行う）

【第 2 日目：午前 3 時間】

- ⑦業務実技訓練（一定の数量を処理する模擬実技とする）

【第 2 日目：午後 3 時間】

実技の要領が得られない人に対しては再度業務実技訓練を実施する。

(2) 業務説明書

業務説明書は、各業務の全体にわたる内容を説明するもので、次の項目で構成する。

イ．業務の名称

業務内容を端的に説明する名称とする。

例えば、布団敷き業務は布団敷きに加えて茶器類、灰皿の交換、冷水ポット、ガラスの配置等、布団敷き以外の作業を含むため単に布団敷きとはせずに寝具セット業務とする。

ロ．業務の概要

どのような内容の業務であるかを説明する。

例えば、布団敷き業務は、部屋を片付け、布団を敷き、茶器類を洗浄更新するまでの範囲を含み、多数の布団を敷く場合は、部屋の片付けは２人で協働し、布団敷きと、茶器類・灰皿の洗浄更新は分業して行うため、寝具セット業務は、主業務と補助業務で構成されることを説明する。

また、顧客が会食場・食事処で食事をして不在の時に業務を行うが顧客が在室している場合があることを説明する。業務の遂行時間帯を説明する。

ハ．遂行度の目標

処理時間以内に完了すること、また結果の出来栄えが美しく見えるように心がけることなどを説明する。

ニ．使用する用具

使用する用具を説明する。図解が必要な場合は図を示す。例えば、台車を使用する場合は、台車の形状、構造などを図解して説明する。

ホ．処理内容

具体的な処理内容を説明する。

例えば、寝具セット業務では、開錠、入室から座卓上の物品の整理の仕方、座卓の移動位置、座椅子、座布団の移動位置、ゴミの回収、灰皿・茶器類を洗浄済みのものと交換、布団の配置、布団敷きの手順（下、シーツ、枕、上）などを説明する。障子、カーテンを閉め、退室、施錠で業務が完了することを説明する。

ヘ．段取り（事前準備、事後片付け）

段取りは、事前に準備する事項、事後の片付け事項を説明する。

例えば、寝具セット業務では、事前に準備する事項として、茶器類、ゴミ類、灰皿の灰を回収する容器と運搬具（回収用台車）を準備することを説明する。

事後の片付け事項としては、灰皿の灰はパントリーの専用缶へ、ゴミはパントリーのごみ回収袋へ保管することを説明する。

ト．原単位

１単位の対象（例えば客１人、客室１室等）に必要な時間や量のこと。単位あたりの処理時間（分）、事前準備時間、事後片付け時間を説明する。

チ．必要情報

業務の遂行に当たっての指示情報を説明する。

例えば、フロントからの指示により業務を開始する等を説明する。

リ．処理手順

処理手順は業務ステップ説明書により、処理内容をステップごとに説明する。その内容は次の項目で示す。

①説明写真

業務を行う際の状況を示す写真、あるいは業務処理結果を示す写真を提示し、何をどのようにすれば良いかを明示する。

②手順説明

業務ステップを文章で説明する。

③業務遂行における注意事項

時間、品質（結果の出来栄え含む）、衛生、安全等、注意事項を文章で説明する。

ヌ．説明図

説明図は文章表現を補うために作成する。説明図には次のようなものがある。

①配置図・・・職場配置図、客室配置図などイメージ図。

②用具・機器図・・・台車、洗浄機、掃除機など文章表現を補う程度の簡単図。

以上の説明書の書式例を示したものが図表 48、また業務ステップ説明書の書式例を示したものが図表 49 である。

業務説明書	株式会社 延樂
業務名	年 月 日 作成
①業務概要 ②遂行度の目的 ③使用用具 ④処理内容 ⑤段取内容 ⑥原単位 ⑦必要情報 ⑧処理手順 ⑨説明図	

図表 48 業務説明書の書式例

業務ステップ説明書		株式会社 延樂	
業務名		年 月 日 作成	
番号	状況・結果（写真）	手順説明	業務遂行の要点と注意事項
1			
2			
3			
⋮			
10			

図表 49 業務ステップ説明書の書式例

(3) 業務説明書の例

寝具セット業務の業務説明書（例）（図表 50）を以下に示す。

株式会社 延樂

業務名 寝具セット業務

年 月 日 作成

(1) 業務の概要

- 寝具セット業務は、布団敷き担当1名、掃除担当1名で行う。業務の内容は寝具がセットできるように客室内の①座卓上の整理整頓、②座椅子、③座布団、④枕掛けを片付け、座卓を移動して寝具がセットできるように準備する。ここまでの作業は布団敷き担当と共同で行う。寝具を敷けるスペースが確保できた後、布団敷き担当は布団を敷き、掃除担当はゴミ類の回収、灰皿、茶器類を洗浄済みのものと交換する。冷水ポット及び洗浄済みグラスを座卓上に配置する。障子、カーテンを開けて完了する。
- 寝具をセットは、団体客及び食事処で食事をする顧客の不在時に行う。概ね18時から19時30分までに行う。なお、客室の廊下は客室により異なる。

(2) 遂行後の目標

- 原単位で示される時間以内に寝具がセットが完了するように心がける。布団は標準配置図にしたがって美しく敷くことを心掛ける。型枠等は入り口の下の敷物の上に一時保管し、私物には触れない。

(3) 使用用具

- 客室から回収するゴミ類、茶器類、灰皿を一時保管するために台車を使用する。

(4) 処理内容

- ①入室は、ノックを3回し、声をかけて確認して入室する。
 - 外国人の場合は、ノックを4回する。また、トイレのノックは2回する。
 - 顧客が在宅している場合は挨拶をする。
 - ②客室の座卓の上を整理する。特に、私物（あみ、鏡身具、腕時計、カバンなど）には触れない。
 - ③布団が敷けるようにスペースを確保する。顧客の荷物が邪魔をする場合は、やむを得ず移動する。スペースを確保後、布団敷き担当は所定の敷きの寝具をセットする。
 - ④敷き布団、シーツ、枕、掛け布団の順にセットする。
 - ⑤座卓上の茶器類、灰皿（広縁のテーブルの上）、菓子托（かご）を回収し、客室内の保管庫から洗浄済みの茶器類、冷水ポット、汚物庫の上の保管庫からグラスを取り出し座卓上に配置する。なお、菓子に手がついていない場合は、そのまま座卓上に置く。
 - ⑥ゴミ類を分別しながら回収する。空ベタ、枠は入り口の下の敷物の上に一時保管する。
 - ⑦障子、カーテンを開け、客室の電灯（以外）は消灯する。
 - ⑧速達し、確認する。顧客が在宅の場合は、挨拶をして退室する。
- (5) 回収内容（事前準備、事後片付け）
- ①事前準備
 - ゴミ等の回収袋を準備する。灰皿の灰を回収する容器を準備する。
 - 回収用台車を準備する。
- ②事後片付け
 - 敷反はバットリーの専用缶に入れる。ゴミ類はバットリーの分別缶に入れる。茶器類、ポット、灰皿を洗浄し、茶器類、灰皿、結晶したポットは翌日、客室収納庫へ保管する。

(5) 原単位

部屋単位当たり45分、事前準備時間15分、事後片付け時間15分

(7) 必要情報

フロントからの指示により業務を開始する。

(8) 処理手順

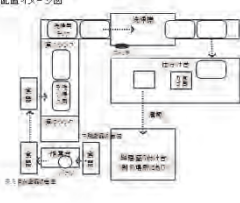
業務ステップごとに写真を示して説明する。

(9) 説明図

片付品配置イメージ図の例

図表 50 寝具セット業務の業務説明書（例）

食器洗浄業務の業務説明書（例）（図表 51）及び業務ステップ説明書（例）（図表 52）を以下に示す。

株式会社 延樂	
業務名 食器洗浄業務	年 月 日 作成
(1)業務の概要	
・食器洗浄業務は、宴会場、食堂、配膳準備室（パントリー）から下膳された食器類に付着した汚れをスポンジ等で洗い落とし、同形の食器を仕分けしながらコンテナへ一時保管する。これまでの作業を予備洗浄（予洗）業務という。	
・予洗された食器を入れたコンテナは、台車に重ねて積み、所定の置き場に移動して一時保管する。	
・翌朝、一時保管してある予洗済みの食器を洗浄用ラックに移し、機械洗浄をし、洗浄が完了した食器を洗浄用ラックから食器カゴ（小コンテナ）へ種類別に移し、作業台上一時保管して自然乾燥させる。食器の温度が下がった段階で、盛付台又は所定の保管場所へ移動し、保管する。これまでの作業を本洗浄（本洗）業務という。	
・通常、当日の夕食用食器は予洗までとする。翌朝、洗浄用ラックへ移し替え、本洗を行う。翌朝に使用する食器に不足がある場合は、その食器のみ当日に本洗を行う。	
(2)遂行度の目録	
・原単位時間内に作業が完了するように心がける。食器の個数は1人10～15個であり、平均10個である。1コンテナに3名分の食器が収まっている。要客数を参考に当日のコンテナ数及び予洗時間を想定して業務を行う。	
・食器によっては、破損しやすいものがあるため、機械洗浄しないように洗浄する。	
・また、洗浄後は盛り付け業務に使用されるので、洗浄から盛り付け準備へと作業を	
・拡大することを目標に業務改善を進める。さらに、食器の保管庫（場所）は、種類別に整理をつけて、記憶しやすく分かりやすく表示することを目指す。	
・洗浄に要する水及びガスの使用量を極力抑制するため、機械洗浄は4コンテナずつ流すように機械を運転する。	
(3)使用器具	
コンテナ（灰色）、台車、バケツ、作業台、洗浄用ラック、コンテナ（黄色）	
仕分け運搬用の食器カゴ（黄色）、スポンジ、洗剤	
(4)処理内容	
(1)予洗の場合	
①コンテナ（灰色）に入れた食器類を黄緑、大皿・大皿の食器から順にバケツの水でスポンジ等を用いて予洗し、又は小物はバケツの中で予洗し、別の台車に載せたコンテナ（灰色）に仕分けしながら置く。	
②仕分けしたコンテナの数を増加した段階で、台車に載せた状態で所定の場所へ移動し一時保管する。	
③台車にコンテナ（灰色）を載せて予洗済みの食器を入れる準備をする。	
(2)本洗の場合	
①予洗された食器を洗浄用ラックに移し、コンテナを2台ずつ洗浄機の入り口に置いて1回の機械の運転で4台のラックを機械に流す。洗浄は2名の組で行う。	
このとき、洗浄機の入り口には、黄緑、大皿の食器から流す。	
②洗浄された食器を洗浄用ラックを仕分け台に運び、自然乾燥させる。	
③仕分け運搬用の食器カゴに種類別に食器を仕分けし、自然乾燥させる。	
④所定の盛付け台に運び又は保管場所へ運搬し、格納する。	
(5)食器内容（事前準備、事後片付）	
1)予洗の場合	
①事前準備	
食器コンテナ（灰色）及び台車を各1台準備する。予洗に必要なバケツ1個、作業台1台を準備する。スポンジを準備する。	
②事後片付	
空きコンテナ、作業台、バケツ、スポンジを所定の場所に片付ける。	
2)本洗の場合	
①事前準備	
機械の点検後、洗浄温度を上げて稼働状態にし、洗浄用ラック、洗浄後の食器カゴを準備する。	
②事後片付	
洗浄用ラックや食器カゴ、コンテナ類、台車を所定の場所へ保管する。	
(6)原単位	
予洗、要客あたり12分、準備時間10分、事後時間10分	
本洗、要客あたり1分、準備時間10分、事後時間10分	
(7)必要情報	
調理長の指示により業務を行う。	
(8)処理手順	
業務ステップ説明書を参照する（別紙）。	
(9)説明図	
洗浄場の配置イメージ図	
	

図表 51 食器洗浄業務の業務説明書（例）

業務ステップ説明書 食器洗浄業務		
平成26年1月作成		
作業手順	作業内容	作業の留意点と注意
1.予備洗浄手順		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法①		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法②		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法③		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法④		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法⑤		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法⑥		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法⑦		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法⑧		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法⑨		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		
予洗方法⑩		
①この説明書はビデオ教材とリンクした内容である。 ②必ず、ビデオ教材で実地を想定し、この説明書を確認する。 ③作業手順など詳細事項は、この説明書に記す。		

図表 52 業務ステップ説明書（例）（一部抜粋）

6. 勤務計画書の作成

(1) 勤務計画の現状と課題

イ. 業界の共通課題

旅館業は年中無休・終日営業に近い長時間の運営を行っているため、外食産業と同様に、早出番・中出番・遅出番など多数の勤務シフトを作り、その組み合わせにより各自の出番を作成し、日次・月次勤務として運用するが、勤務計画を決めるベースとなる宿泊客数には週波動、月波動、季節波動があり、来客予測は立てにくい。しかし、大半の顧客は事前予約であるから、外食産業と比べれば恵まれた面があるものの、事前予約をうまく生かされていないことが課題である。

毎日異なる客種・客数に対応した要員配置を行うには、適切な勤務シフトの組み合わせにより従業員を引き当てし、週単位・月単位で手配する必要があるが、休日管理、労働条件、個人技量、禁則手配等を頭の中で整理しなければならず、条件となる要素が複雑に絡むため、勤務計画の作成は複雑になっている。そのため、限られた担当者（例えば支配人）に一任し、一人の勘に頼った手配に陥っているか、あるいは部署任せに扱われていることが一般的である。

勤務計画に係わる業界の共通課題として以下の点が挙げられる。

- ①業務の標準化が遅れ、マニュアルが成文化されていない。
- ②客種客数に対する業務量の原単位がない。
- ③客室係は客持ち数により管理するが、他部署の管理が曖昧である。
- ④日次勤務予定表の適正人員が把握できない。
- ⑤月次勤務計画では、従業員の休日管理が優先的に行われる。
- ⑥適正配置と実際の従業員の配置とのギャップがある。
- ⑦計画の曖昧さが低い労働生産性と長時間労働の要因になる。

ロ. 月次勤務計画表の課題

人的サービス等の労働により成り立つ旅館業において、ごく少数の連泊客を除けば、チェックインからチェックアウトまでの1日が運営サイクルの基本単位になっているため、当日の顧客の見送りが済めばすべて消去されて次の顧客の受け入れに切り替わり、1週間あるいは1ヵ月の生産計画という概念が希薄である。月次勤務計画表は管理者が全体の運営計画として扱うというより、従業員の休日管理に重点が置かれているのが実情である。

また、終日営業をカバーするために複数の勤務シフトにより運営されているが、休日管理に重点が置かれていることから、手書き記号で表示する程度の雑な方法がとられていることが一般的である。

月次勤務計画表の課題として以下の点が挙げられる。

- ①来客予測手法が確立していないため、計画は実数ベースの予約客数に頼る。
- ②団体客が減少して予約が間際化しているため、1ヵ月単位の作成は困難である。
- ③月初めは手配が正確になるが、下旬は勤務手配よりも公休日の調整に迫られる。
- ④原単位がなく、来客数と部署の適正人員が必ずしも把握されているわけではない。
- ⑤フロントなど複数の勤務シフトで運営する部署は、要員の割り当てが複雑である。

ハ．日次勤務予定表の課題

当日の勤務予定表は作成されず、月次勤務計画表で代用する企業が大半である。その結果、当日の要員配置は分かりにくく、単に誰が出勤するか確認するための管理表として扱われている。日次勤務予定表の課題として以下の点が挙げられる。

- ①勤務シフトの手配が適時適切であるか、相違（手配ミス）が読み取れない。
- ②勤務時間が不規則であるが、記号表示のため分かりにくい。
- ③時刻別の要員数が把握できないため、場当たりのになりやすい。
- ④全体の要員配置が掴みにくく、部署間の連携がとれない。

多くの課題を抱えており、要員配置のシステム化の遅れが労働環境を低下させる大きな要因の一つになっている。

労働集約型として類似する外食産業では、各自の勤務時間を線で表す勤務線表により要員管理・統制する見やすい方法を採用しているが、旅館業やホテル業では線表管理の概念が乏しく、全員の勤務線表を毎日手書きで作成することは困難であるという理由が先行し、これを採用する企業は希である。

旅館業を近代化するには日次・月次勤務計画のあり方を研究し、運営の効率化により、労働生産性の向上と長時間勤務の改善を図っていくことが重要である。

ニ．勤務シフトの課題

旅館業の勤務シフトは変則的で、出勤から退勤まで短時間又は長時間のものの多数あるが、現場に適した勤務シフトであるか科学的に検証されたものは少なく、慣習的なものを使用している場合が多い。

出勤時間の異なるシフトを受け持つ場合、朝出番や昼出番、夜出番等のローテーションによる変則的な勤務を受け持つケースがある。前述したシフト記号等による月次勤務計画表だけでは、新人や高年齢者には出番が分かりにくい上、変則勤務の場合は体力的な負担も強いられる。勤務シフトの課題として以下の点が挙げられる。

- ①勤務シフトの多くは継承されたもので、現場とマッチしているとは限らない。
- ②長時間をカバーする部署の勤務シフトは、適切な組み合わせが検証されてはいない。
- ③短時間勤務者に適した勤務シフトが確立していないため、手待ちが発生しやすい。

(2) 延樂の勤務計画の課題

当社の勤務計画は業界のごく一般的な方法がとられている。従業員に占める割合の高い客室係の出勤管理は、支配人が責任者として当日の出番の指示と顧客の受け持ち手配（部屋持ち）までを行っている。

まず、翌月の公休日の取得希望を事前に収集したうえで、①宿泊客数、②宿泊金額、③食事会場（部屋食・料亭・宴会場）等の条件を読み取り、手板と呼ばれる当日の“部屋割り表”を作成するが、同一の客室係が同じ階の顧客を受け持つことができること、客種（個人・団体）の扱いの得手・不得手など諸条件を加味しなくてはならないため、熟練者でも作成には手を焼く難しさがある。欠員が生じた場合、当日の客室係の勤務を最終調整する役割も支配人が担っている。

客室係は勤務シフトが1つであり、中抜け勤務を前提としている。現状の月次勤務計画

表は図表 53 で示すとおり、○印は中抜け出勤、☆印は休日として表示される。誰が出勤し誰が休みなのかを表す管理表として扱われ、休日管理が上位概念になっている。顧客を受け持ちする客室番号や使用する会食場などを示す“部屋割り表”が、現場の日次勤務予定を兼用した運営管理表として代用され、最も重要な計画表となっているが、新人には情報を読み取ることができないような詳細な内容が網羅されている。

フロント部門では、カウンター業務を受け持つ従業員は3つ（A勤、中勤、C勤）の勤務シフトで運用され、フロント事務系は休日管理程度の機能である。また支援系である寝具係や茶付係、清掃係は各部署の現場責任者任せになっているため一元情報はなく、全体の勤務体制を確認することはできない。

このように、全社レベルの従業員の勤務状況が容易には掴めないことは課題である。加えて、部署を跨がる調整機能がないため、緊急の場合は社長や女将が直接現場に指示することで成り立つ方法がとられる。

月次勤務計画表と日次勤務予定表とがデータベースで繋がって相互にリンクすれば、事前に手配状況を掴むことができる。また、要員配置の一元管理ができれば、相互連携やヘルプによる全社的な調整が可能となる。こうした運営が定着すれば、徐々に縦割り組織の体制が崩れ、労働生産性と長時間勤務の改善が図れると考えられる。

客室係休暇予定表[10月]														
日次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
曜日	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金
日替り予約														
夕替り予約														
夜替り予約														
使用係														
実働数	13	12	13	12	12	12	12	10	10	10	10	10	10	10
締切														
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														

10月度フロント出勤														
日次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
曜日	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金
日替り予約														
夕替り予約														
夜替り予約														
使用係														
実働数	13	12	13	12	12	12	12	10	10	10	10	10	10	10
締切														
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														

(注) A 勤 7～16 時、中勤 7～10、14～21 時、C 勤 13～21 時を示す。

図表 53 月次勤務計画表（現状）

(3) 勤務計画の作成方針

イ. 勤務計画作成の条件整備

勤務計画が現場実務と一致していない場合、過剰配置であれば生産性が低下し、過少であれば要員が不足し、接客業務ではサービスに悪影響を及ぼして顧客満足度の低下や顧客からのクレームになりかねない。現状の運営現場の課題を概観すると以下のとおりである。

- ① 1 日の時間帯で見ると忙しい時間帯と暇な時間帯の波がある。
- ② 待機時間が断続的にあり、労働生産性は低い。
- ③ 狭い役割範囲・責任範囲をつくり、管理者不在でも成り立つ運営方法である。
- ④ 縦割り組織であり、部署同士の流動化が必ずしも図れていない。

そうした課題を踏まえ、新しい勤務計画を導入するには現場の業務と労務環境の改善を行い、計画と現場が一体となって連動する仕組みをめざす必要がある。勤務計画に係る業務改善等の方針は以下のとおりである。

- ①狭い責任範囲の分担を止め、多能化による新しい分業スタイルを推進する。
- ②そのために、作業手順の見直し等の業務改善を行う。
- ③慣習的な業務の時間帯を見直す。特に 22 時以降の深夜業務の削減を図る。

ロ．勤務計画の作成方針

現場を改善し、働きやすくかつ労働生産性の高い分業スタイルが構築できれば、これを管理統制するワークスケジューリングが必要になる。また、現状の勤務計画は休日管理程度の役割であることから、サービス生産計画としてワンランク上の重要な位置づけを担うこととする。そうした機能を備えた月次・日次勤務計画を作成する。

- ①来客予測手法を開発し、日次・月次計画の精度を高める。
- ②標準作業時間及び標準接客時間を測定し、原単位に基づく要員配置を行う。
- ③時間帯が決められた部署は、原単位に基づく人数により手配する。
- ④長時間営業の部署は、勤務シフトの組み合わせを標準化し、手配を簡略化する。
- ⑤月次勤務計画表は休日取得のルールを決め、適正配置との調整により管理する。
- ⑥日次勤務予定表は勤務線で表示し、また主要な業務を併記して示す。

ハ．高年齢者向け勤務計画の作成方針

本研究で実施した従業員意識調査結果によれば、65 歳を超えた場合の勤務については、概ね短時間勤務（パートタイマー）への希望割合が高い。そうした傾向を加味した勤務計画が必要である。

旅館業の 1 日の流れを見ると、朝食提供、見送り、出迎え、客室案内、夕食提供という大まかな時間軸の推移により業務が決まるため、同じ業務は 2 時間程度で終了する。そこで高年齢者の就業割合の高い短時間勤務については、2 時間から 4 時間を標準勤務シフトとし、その組み合わせにより業務を遂行する方法を導入する。仮に 2 時間を勤務単位とすれば、8 時間勤務を希望する高年齢従業員には 4 つの勤務シフトを受け持つことになる。同様に 4 時間の勤務単位であれば 8 時間希望者には 2 つの勤務シフトを受け持つことにする。そうした高年齢者向け勤務シフトを計画することが前提となる。

従事希望者が経営側の必要人数を上回った場合には、仕事を分け合って勤務することが求められる。その場合、希望する業務種類、勤務時間帯に勤務できることが望まれる。そのような勤務形態を作るには、次の事項を検討・実施することが必要になる。

- ①高年齢従事員が勤務できる業務を設定する。
- ②多能化を前提とする 4 時間程度の勤務シフトを設定する。
- ③各勤務シフトで必要な配置人員数を算定する。
- ④高年齢従事員の希望業務、勤務時間帯を受け付ける。
- ⑤希望業務・勤務時間帯を配慮した勤務計画表を作成する。

将来的に業務別の難易度や勤務時間帯の優劣等を加味した業務単位の賃金制度が確立できれば、横並びの賃金体系から脱した新しい賃金制度が確立されよう。

(4) 勤務計画方法

イ. 来客予測の算定

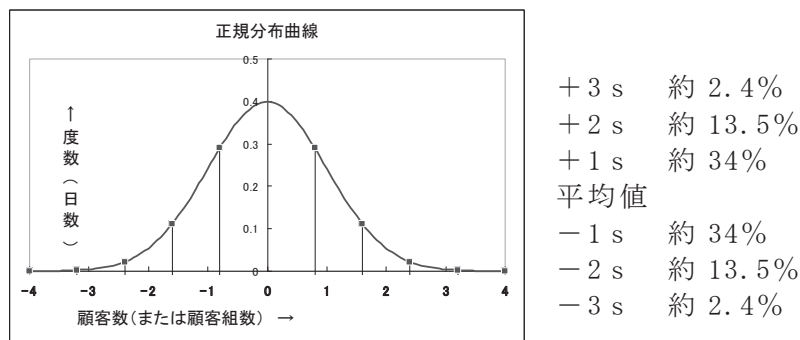
旅館業における従業員配置は固定的な人員と変動的な人員で構成される。後者に影響を与える主要な要素は①顧客数及び②顧客組数の2つが挙げられる。顧客組数とは工業製品の生産ロットに相当し、ここでは宿泊するグループの数をいう。夫婦2人旅行であれば1組とし、60名団体であれば同様に1組として勘定する。個人客の多い日は顧客組数が増加して多種少量のサービス生産となり、各部署は振り回されるが、団体は入浴や食事、二次会など館内を多人数で同一行動するため、顧客数に比べて穏やかである。

予約を前提とする業種だが、前述する2つの要素がほぼ確定するのは前日又は前々日であるため、1ヵ月先の勤務予定表の策定は来客予測の精度が上がりにくく、勤務計画を作成する上で支障をきたす最大の要因になっている。そこで、顧客数の推定(来客予測)の精度を確保しつつ、近似解として簡略化する手法を理論化し、従業員の適正配置を決定する。

①顧客数の推定(来客予測)

顧客数の推定方法は種々あるが、ここでは統計的方法を用いて次のように推定する。顧客数のデータを収集し、度数分布を作成する。多くのデータ個数(例えば1年分:365個)が得られた時、顧客数の最大値から最小値を引いて、その差を10等分し、10の級に分けてデータの度数を集計すると図表54のような図形(実際の図は必ずしも左右対称ではない)ができる。一般にこのような形の分布図を正規分布と言う。

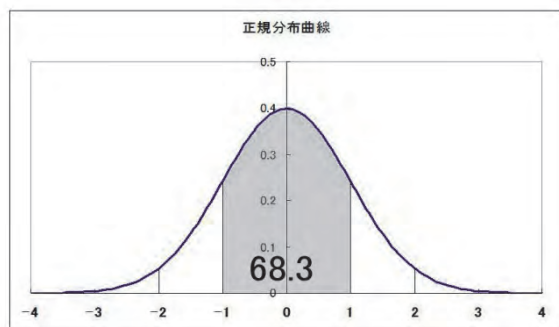
正規分布であることを前提に推計した場合、年間の入り込み数の平均値、標準偏差(s)を求めると、この分布のデータは次のような関係がある。平均値を中心に $\pm 1s$ の値をとると全体の68% ($34+34$)が含まれる。同様に $\pm 2s$ には95% ($68+13.5+13.5$)、 $\pm 3s$ には99.8% ($95+2.4+2.4$)のデータが含まれることが分かる。



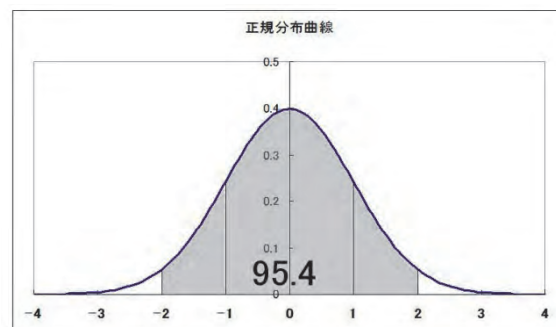
図表 54 正規分布図

旅館業における来客予測と従業員の要員配置計画との関係において、午前は前日の顧客数(又は組数)であり、午後は当日の顧客数(又は組数)によることから、68%の確率を前提とすれば、○×の2段階の予測により午前と午後の組み合わせとして4通りの要員配置パターンが得られる。同様に95%の確率では◎○△×の4段階の予測により16通りが、99%では5段階の予測により25通りが得られる。

予測精度を上げれば組み合わせが倍化して複雑になることから、本研究では95%の確率を前提とし、◎○△×の4段階・16通りの予測を採用する。



(注)2段階による予測

図表 55 平均値 $\pm 1s$ の範囲割合

(注)4段階による予測

図表 56 平均値 $\pm 2s$ の範囲割合

②来客予測記号の設定

顧客予測数に基づいて来客予測レンジを簡単な例で以下に説明する。図表 57 は朝と夕それぞれの顧客数を示している。すなわち、夕はチェックインの数で、朝はチェックアウトの数である。

	日	月	火	水	木	金	土	日
朝（前日の顧客数）	-	60	40	70	60	100	120	90
夕（当日の顧客数）	60	40	70	60	100	120	90	-

(注)各レンジの客数はサンプル条件による例示

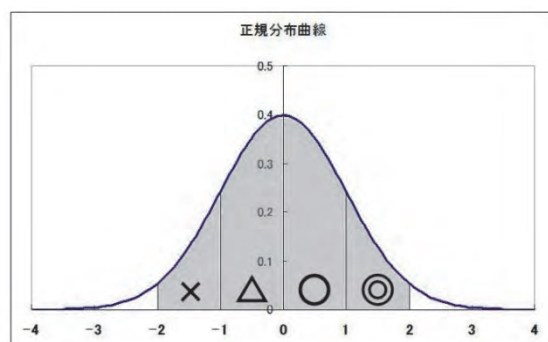
図表 57 1週間の来客予測数（例）

正規分布を前提として試算すると1週間の総顧客数は540人、平均客数は77人、標準偏差（バラツキ度）は28人である。この状態が一定期間継続するものとし、平均客数77人を中心に◎○△×4段階を当てはめると以下ようになる。

- ①繁忙日（◎レンジ）は、平均77人＋標準偏差28人＝105人以上。
- ②標準動日（○レンジ）は、平均77人から104人まで。
- ③低稼働日（△レンジ）は、平均77人－標準偏差28人＝49人以上、76人まで。
- ④閑散日（×レンジ）は、48人以下。

正規分布4レンジの記号に置き換えて表示すると、図表 58 で示すようになる。

4つのレンジ記号により、図表 57 のデータに基づき、午前・午後の顧客数を当てはめると、図表 59 のようになる。



◎印・・・105人以上
○印・・・77-104人
△印・・・49-76人
×印・・・48人以下

図表 58 正規分布4段階の顧客数記号とレンジ

この表は1日のうちに午前と午後の顧客数に変動することを記号で示している。例えば月曜日の来客予測では、朝は低稼働で夕は閑散であり、午前と午後の記号の組み合わせにより“△-×”記号で表すことができる。また金曜日は、朝は標準で夕は繁忙であることから“○-◎”記号で示している。

このようにすれば、顧客推定値（来客予測）の記号に基づき4段階・16通りの予測パターンにより365日の来客予測を簡略化することができる。

	日	月	火	水	木	金	土	日
朝（前日の顧客数）	-	△	×	△	△	○	◎	○
夕（当日の顧客数）	△	×	△	△	○	◎	○	-

図表 59 顧客数に基づく1週間の来客予測記号（例）

③顧客組数の推定（来客予測）

顧客組数の推定は、顧客数と同様に◎○△×の4段階・16通りで予測する。レンジの算定方法は同様である。

④来客予測の決定

来客予測の決定は、顧客数又は顧客組数のいずれか高いレンジを採用し、当日の記号として採用する。例えば客数が標準（○）、組数が繁忙（◎）の場合は、当日のレンジは繁忙（◎）記号を決定する。

ロ．要員数の算定

①来客予測と算定基準客数

4段階・16通りの推定値により図表 60 で示すような従事員数算定基準値を設定する。基準値の設定においては、各レンジの上限値（49, 77, 105, 133）や平均値で算定することができる。算定結果に端数が出る場合があり、人数に換算する際に三捨四入などの調整が必要になるので、顧客数は概算値を用いればよい。

仮に16通りの来客予測と原単位に基づく従業員の配置が許容範囲内で成立するならば、1ヵ月先行した勤務予定表の策定は簡略化が可能である。

予測記号	基準客数（人）	算定客数（人）	備考
◎	130	133	平均 77 人 + 標準偏差 28 人 × 2
○	100	105	平均 77 人 + 標準偏差 28 人
△	75	77	平均 77 人
×	50	49	平均 77 人 - 標準偏差 28 人

（注）上限値を採用した客数を示す

図表 60 要員数算定基準（例）

②時限型スケジューリング計画

業務時間が固定的に決められた部署は、標準作業時間（原単位等）により要員数を試算して適正配置を行う。後方業務の大半は連続2時間程度で終了する特性があることから、2

時間又は4時間を1時限とする勤務シフトで計画し、またこの時限（勤務シフト）を繋ぎながら1日の勤務を行うことが成り立つようにする。

勤務シフトに従事する要員数を算定するには、図表 61 に示す原単位を基に予測レンジの基準客数により業務量を算定し、次に業務時間から適正要員を推定する。

①来客予測レンジ（○△×等）にて区分し、顧客数（又は組数）の基準値を決める。

なお、顧客数又は組数のいずれか高い方を当該日のレンジとして決定する。

②勤務シフトを構成する単位業務の業務量を原単位により算定する。

標準（○レンジ）の業務量＝原単位×標準（○）の基準客数。

低稼働（△レンジ）の業務量＝原単位×低稼働（△）の基準値数。

③単位業務の時間の長さを調整し、勤務シフトの要員数を決定する。

○レンジの要員数＝○レンジの業務量÷業務時間

×レンジの要員数＝×レンジの業務量÷業務時間

例えば、前項の図表 60 及び図表 61 を前提とすれば、顧客の来客予測○-○日において食器洗浄に係る要員数は、夕食器の予備洗浄に要する業務量が420分（100人×4分+20分）となり、仮に2時間で完了するには3.5人（420分÷120分）配置することになる。また当日すべて本洗浄する場合は、200分（100人×2分）が加わり、1時間で完了するには3.3人（200分÷60分）の配置がさらに必要になる。三捨四入すると延べ3時間で4人配置することになる。

一方、原単位が顧客数に関係しない業務については、発生時間帯におけるロットや回数など原単位に合わせて計算し、配置人数を算定する。また、料理・飲料配送のように会食時間中は業務量に関係なく固定的に一定の要員数を配置する場合もある。このように全業務について日次算定し、勤務を計画する。

単位業務	段取り時間	固定時間	変動時間
夕食器予備洗浄	20分	—	4分/夕膳
夕食器本洗浄	上記に含む	—	2分/夕膳
料理・飲料配送	20分	50分	—

図表 61 原単位表（例）

旅館業の業務は、顧客の到着時点、出発時点、館内での顧客に対応する時点等、直接的に係わる業務以外は、業務処理を発生時間帯内に処理する必要はなく、処理時間を延伸又は短縮することができる。そこで、勤務シフトを構成する単位業務の時間の長さを調整し、当該業務に係る要員数を一定数に調整することにより、要員手配の複雑さを解消させる。

例えば、図表 62 に示すように、例 1 では、ある勤務シフトでは単位業務が3つあり、午前8時から10時までの間に3人又は6人が必要であるとする。これを修正するには、業務時間を1時間延伸し11時までとし、また単位業務の時間と要員を調整し、各時間3人で業務が遂行できるように平準化する。例 2 では、3人と2人の業務量が交互に12時まで発生する場合、1時間短縮させて11時まで3人で業務を遂行するように修正する。つまり、同一勤務シフト内の単位業務は、従事員を多能的に働けるように教育訓練して対応できるようにすれば、要員数の調整は可能である。

時刻	8 時	9 時	10 時	11 時	12 時	計 (mh)
第 n 勤務シフト (例 1)	3	6	3	－	－	12
単位業務 a	－	1	1	－	－	
単位業務 b	3	3	－	－	－	
単位業務 c	－	2	2	－	－	
第 n 勤務シフトの修正配置	3	3	3	3	－	12
単位業務 a	－	－	1	1	－	
単位業務 b	2	2	1	1	－	
単位業務 c	1	1	1	1	－	

第 n 勤務シフト (例 2)	3	2	3	2	2	12
修正配置	3	3	3	3	－	12

(注) 数字は従業員数を示す

図表 62 勤務シフトの要員調整(例)

図表 63 で示す要員数は、部署にまたがる全体の流れを示す表でもある。適正要員数に応じて技能や休日等の条件を踏まえて従業員を引き当てし、出勤管理に反映させる。実務において当日出勤する要員数との過不足が端的に掴めるため、この勤務計画表に基づく多能化を図り、新しい分業スタイルを推進する。

	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22時
食器系																	
夕食器洗浄補助			22	22													
朝食器予洗					22	22											
食器プレセット					11	11				22	22						
朝食器洗浄補助							00	00									
予備洗浄(夕食器)														33	33	33	
本洗浄補助(夕食器)																11	
支援系																	
飲料(料理)配送												11	11				
部屋食補助													22	22	22		
下膳物回収																11	

(注) 時間帯別の適正要員数を示す。

図表 63 時限型スケジューリング表 (例)

③来客予測型スケジューリング計画

長時間をカバーする部署は、午前・午後の客種・客数が異なる変種変量生産に対応するため、スケジューリングは複雑になる。例えばフロントのように8時間を超える長い業務系・接客系部署は、複数の勤務シフトを組み合わせで対応しているが、毎日異なる365通りの組み合わせでは作成不能であることから、最小限の適切な組み合わせを作り、簡略化する必要がある。

そこで来客予測理論を使い、4レンジ・16通りの勤務シフトの組み合わせを策定する。例えば、○-○予測日における従業員配置は、原単位に基づいて算定すると第一シフト2名、第二シフト1名、第三シフト3名、第四シフト1名、第五シフト3名となる。同様に

16 通りを算定すると図表 64 で示すような標準手配書が決定する。なお、当該シフトの要員数の算定は時限型スケジューリング等で試行・検証して決定する。日次・月次勤務計画の作成においては、要員を手配する日の来客予測を行い、この手配書に基づく要員を引き当てすることにより完了する。

	シフト名	午前が繁忙				午前が標準				午前がやや閑散				午前が閑散			
		◎◎	◎○	◎△	◎×	○○	○○	○△	○×	△◎	△○	△△	△×	×◎	×○	×△	××
第一	A	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
第二	B	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	1
第三	C	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
第四	D	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
第五	E	7	5	4	3	7	5	4	3	7	5	4	3	7	5	4	3

(注) 数字はシフト人数として例示。シフトは仮の名称。

図表 64 来客予測と勤務シフトの要員数 (例)

④希望勤務シフトの受付

勤務シフトの本数が例えば 5 本あると仮定すると、各勤務シフトの中には、異なる単位業務が含まれているが、実際の場面では調整して分担することとし、シフトの希望を優先的に受け付ける方式とする。例えば、図表 65 に示すような希望を受け付け、できる限り希望に添う勤務シフトを割り当てられるように配慮する。また、経験歴などから割り当て優先度を決めておく。

氏名	優先度	第 1 希望勤務	第 2 希望勤務
あ氏	1	第一 (A シフト)	第五 (E シフト)
い氏	2	第二 (B シフト)	第五 (E シフト)
う氏	3	第二 (B シフト)	第三 (C シフト)
え氏	4	第五 (E シフト)	第四 (D シフト)

図表 65 希望勤務受付表 (例)

ハ. 月次勤務計画表

来客予測に基づいて、各従事員の勤務計画を作成する。この段階では翌月 1 ヶ月先の勤務を確定することは難しいが、月次要員計画及び人件費計画と関連づけた基本計画として位置づける。その手順は次のとおりである。

- ① 来客予測に基づき、必要なシフトと要員数を引き当てる。
- ② 希望休日を指定する。◎日は不可とし、△又は×日を指定するようにルール化する。
- ③ 割り当て優先度に従って、第 1 希望の勤務シフトを割り当てる。
- ④ 最終的な割り当てシフト及び従事時間(日)は、調整して決定する。

これらの手続きの結果、図表 66 で示すような月次勤務計画表が完成する。

月次勤務計画表 部門■食器洗浄										
2013年△月										
	曜日	1 月	2 火	3 水	4 木	5 金	6 土	7 日	...	31 火
予測	午前 午後	△ ○	○ ×	×	△ ○	○ ◎	◎ △	△ ×		△ △
要 員 数	シフト名									人
	第一 A	2	2	1	2	2	3	2	...	2
	第二 B	3	4	1	3	4	5	3		3
	第三 C	2	2	1	2	2	3	2		2
	第四 D	2	2	2	2	3	2	2		2
	第五 E	5	3	4	5	7	4	3		4
勤 務 予 定	あ氏	A-E	A-E	(休)	A-E	A-E	A-E	E	...	23日
	い氏	B	B-E	A	(休)	A-E	A-E	A		22日
	う氏	B-E	(休)	B	B-E	B-E	B-E	(休)		21日
	え氏	(休)	C	C-E	C-E	C-E	C	C		23日
	...									...
	そ氏	E	(休)	(休)	E	E	E	(休)		21日

図表 66 月次勤務計画表（例）

二．週次勤務計画表

直近 1 週間先の予約情報により月次勤務計画に基づく割り当てを調整し、週次勤務計画表を作成する。週次計画の段階では配置人員数等の最終調整を前提とし、担当業務を計画する。週次勤務計画表の書式は、部門別に勤務シフト記号で表示する。

週次勤務計画表 部門■食器洗浄							
2013年△月							
曜日	1 月	2 火	3 水	4 木	5 金	6 土	7 日
あ氏	A-E	A-E	(休)	A-E	A-E	A-E	E
い氏	B	B-E	A	(休)	A-E	A-E	A
う氏	B-E	(休)	B	B-E	B-E	B-E	(休)
え氏	(休)	C	C-E	C-E	C-E	C	C
...	...	...	...	...	...	...	...
そ氏	E	(休)	(休)	E	E	E	(休)

シフト	時間帯
A	8-12
B	9-13
C	10-14
D	13-17
E	18-22

図表 67 週次勤務計画表（例）

ホ．日次勤務予定表

受け持つ勤務シフトが毎日同じであるとは限らないことから、日次勤務予定表は部署別に個人個人の勤務を線表で示すことにより、時間と勤務者を明確に示す。シフト記号だけで記す書式では新人や高齢者には分かりにくいいため、業務系別に色分け表示し、また標準的な業務内容を記載することが望ましい。

前々日に予約客数を決定し、日次勤務予定表を作成して公表する。日次勤務予定表は図表 68 に示すような書式とし、誰がどの時間帯に勤務しているのか全社的に明確に把握できるようにし、出勤情報を共有して連携を図ることで、新しい分業体制を推進する。

日次勤務予定表		部門■食器洗浄																	午前午後	
2013年△月○日(月曜日)																			△	○
	シフト名	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22時			
あ氏	A-E	*****												*****						
い氏	B	*****																		
う氏	B-E	*****																		
え氏	(休)	や	や	や	や			や	や	や	や		や	や	や	や				
お氏	D-E	*****																		
：	：																			
そ氏	E	*****																		

(注) ****は勤務時間(シフト)を示す

図表 68 日次勤務予定表(例)

(5) 勤務計画の試行

イ. 顧客数の来客予測 4 レンジの設定

来客予測は繁閑 4 レンジを採用し、2012 年 7 月から 2013 年 6 月まで過去 1 年間の宿泊客数実績データに基づいて標準偏差を試算した。なお、異常値として宿泊客数を 200 以上、20 未満を切り捨てた(客室係 10 人持ち 2 名にて客数 20 名～団体含む 15 人持ち 13 人にて 195 名)。その結果、以下の値が得られた。

- ① 平均客数 92.8 人
- ② 標準偏差 48.4 人

この数値から正規分布を前提とする来客予測手法に基づき、以下の 4 レンジを設定する。

- ① 繁忙日(◎レンジ)は 141.2・・・140 人以上。
- ② 標準日(○レンジ)は 92.8・・・90 人～139 人。
- ③ 低稼働日(△レンジ)は 44.3・・・45 人～89 人。
- ④ 閑散日(×レンジ)・・・44 人以下。

現場管理者の経験値では 50 人、100 人、150 人を目安としたが、理論値では若干低めの結果が得られた。

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2012	7月	83	45	26																												
	8月	34	89	113	165	162	94	133																								
	9月	77.1	84	42	55	67	126	107	54	58	84	80	113	103																		
	10月	104	52	68	83	155	132	67	71	104	99	135	155	166	109	148																
	11月																															
2013	12月																															
	1月																															
	2月																															
	3月																															
	4月																															
	5月																															
6月																																

(注) 経営数値のため一部のみ表示

図表 69 宿泊客数データベース

ロ. 顧客組数の来客予測 4 レンジの設定

顧客数の試算と同様とし、異常値として 3 組以下を切り捨てた(客室係 1 人 3 組持ち)

後、宿泊組数データベースから試算すると以下の値が得られた。

- ①平均組数 20.0 組
- ②標準偏差 12.8 組

この数値から正規分布を前提とする来客予測手法に基づき、以下の4レンジを設定する。

- ①繁忙日（◎レンジ）は 32.8 組・・・33 組以上。
- ②標準日動日（○レンジ）は 20.0 組・・・20 組～32 組。
- ③低稼働日（△レンジ）は 7.2 組・・・7 組～19 組。
- ④閑散日（×レンジ）・・・6 組以下。

現場管理者の経験値では 10 組、25 組、40 組を目安としたが、理論値では特に繁忙及び標準において低めの結果が得られた。

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2012	7月	16	7	12																												
	8月	12	29	35	43	46	35	36	22																							
	9月	14	14	16	16	23	36	30	19	17	27	28	32																			
	10月	13	20	20	28	44	37	24	21	33	35	39	25	34	32	31	22															
	11月					26	26	20	23	34	27	28	19	19	21	31	42	24	12	11	30											
2013	12月						5					5		5	6		5				10	10	23									
	1月											10						5	12	4	5				5	10						
	2月																22	7	5	7	5	5	7	23	6							
	3月																				7	8	10	23	9							
	4月																															
	5月																															
	6月																															

（注）経営数値のため一部のみ表示

図表 70 宿泊組数データベース

ハ．高年齢者向き勤務シフトの設定

①高年齢者向き業務（単位業務）

高年齢従事員に適すると考えられる業務について、Ⅲ「研究の内容と結果」の2「旅館業の業務」にて整理した業務から抽出した。接客業務はフロント係及び客室係が担当するが、技術と経験を要するため、異動等により短期間で習得するにはハードルが高い業務である。したがって、本研究では比較的短期間で習得できる生産業務について、高年齢者向き業務として検討を行った。

5 つの高年齢者向き業務とそれらを構成する単位業務を列挙すると以下のとおりである。

(i) 食事提供業務

膳セット業務、配膳準備業務、料飲配送業務の3つがある。現状、客室係が担当するものには配膳業務、下膳業務がある。これらは新しい分業スタイルとして分担の見直しを検討する必要がある。

(ii) 食器洗浄業務

食器洗浄業務、食器保管業務、グラス洗浄業務の3つがある。食器洗浄業務は深夜及び残業になりやすいので、通常は22時を終了時間とする方法で管理する。

(iii) 寝具類扱い業務

包布交換業務、リネン搬出業務、丹前・帯整理業務の3つがある。包布交換業務は布団係、リネン搬出業務は清掃係、丹前・帯整理業務は客室係が担当している。縦割り業務として扱われている点は、今後の検討課題である。

(iv) 客室準備業務

客室清掃業務は片付け業務と仕上げ業務で構成される。後者は技術を要するものであるため除外し、短期習得できる片付け業務に限定し、主に繁忙時の応援として行う。

(v) 清掃業務

脱衣場清掃業務、共用部清掃業務の2つがある。いずれも清掃係が担当する業務であるが、高年齢者が担当できる業務である。

②高年齢者向き勤務シフトの設定

勤務シフトとは1日の勤務時間及び勤務時間帯が1つに固定されず、複数の変則パターンとして決められた時間編成をいう。このシフトは早出番や中出番、遅番などと呼称され、繁閑の仕事量の変化に応じて日ごと又は一定の期間ごとに替える勤務形態をとる。

新しい分業スタイルをめざし、高年齢者向き勤務計画を設定するために、前項で延べた単位業務を一連続で行えるように組み合わせて4時間の勤務シフトに設定することにより、短時間勤務者にも適用できるようにする。したがって、当該勤務シフトを担当する従事者は、それを構成する全ての単位業務が行えるように訓練し、多能化を図ることで効率的な運用を行う。

以下の指針に基づいて勤務シフトを設定すると、生産業務では図表 71 で示す5つが想定される。

- ①多能化を前提とし、一連続で業務遂行する複数の単位業務をくくり、再設計する。
- ②再設計した勤務シフトは4時間程度の勤務とする。
- ③常勤者は2つの勤務シフトを組み合わせた8時間労働として勤務する。
- ④当該勤務シフトに携わる従業員は、構成する単位業務すべて従事できるようにする。
- ⑤そのために、単位業務の訓練及び評価制度を確立する。
- ⑥勤務シフトを構成する単位業務の時間の長さを調整し、一定の人数にする。

図表 71 で示す勤務シフトの場合、1日8時間勤務者は第一、第二、第三、第四の4ついずれか1つと第五を組み合わせるか、第一と第四の組み合わせにより勤務する。仮名称では“14シフト”、“15シフト”、“25シフト”、“35シフト”となる。

新しい分業スタイルにより設定した5つの勤務シフトとその組み合わせにより、標準シフトと主な業務内容を記載し、設定する。ここでは高年齢者割合の高い後方業務について、4時間を1勤務単位とする5つの勤務シフトを事例として採り上げて例示した。

勤務シフト	単位業務	時間帯 (部署)	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22時
第一	食器洗浄 食器保管 食器プレセット	8-12時	←*****→ ***** *****																
第二	グラス洗浄 客室片付 包布交換 丹前・帯整理	9-13時	←*****→ ***** ***** *****																
第三	脱衣場清掃 共用部清掃	10-14時	←*****→ *****																
第四	膳セット 備品準備 グラス洗浄 食器洗浄 食器プレセット	13-17時	←*****→ ***** ***** *****																
第五	寝具セット 配膳準備 料飲配送 食器洗浄 食器保管	18-22時	←*****→ ***** ***** ***** *****																

(注) 矢印は新しい分業体制における勤務シフト、*****は勤務シフトの単位業務を示す

図表 71 勤務シフトの種類

ニ. ワークスケジュールリング・システムによる試行

本研究方針に沿ったワークスケジュールリング・システムをカスタマイズし、試行運用して勤務計画の効果検証を行った。

①標準勤務シフトの設定

既存の勤務シフトである寝具系シフト及び記号を、F（8～12 時，18～22 時）、F 1（8～12）、F 2（10～14）、F 3（18～22）として設定した。また、既存の食器系シフトとその記号を、S（8～12，18～22）、S 1（8～12）、S 2（10～14）、S 3（18～22）として設定した。

4 時間単位の高年齢者向き勤務シフトとその記号は、1（8～12）、2（9～13）、3（10～14）、4（13～17）、5（18～22）である。また、いずれか 2 つを繋ぎ合わせて勤務する 8 時間の勤務シフト及び記号は、14（8～12、13～17）及び中抜け勤務となる 15（8～12、18～22）、25（9～13、18～22）、35（10～14、18～22）として設定した。

公休日の記号は“や”、出張・外出の記号は“外”、出社しているが現場に携わらない記号は“在”の記号とし、日次勤務予定表における線表として使用した。ワークスケジュールリング・システムにおける設定表を図表 72 で示す。



図表 72 標準勤務シフト設定表（例）

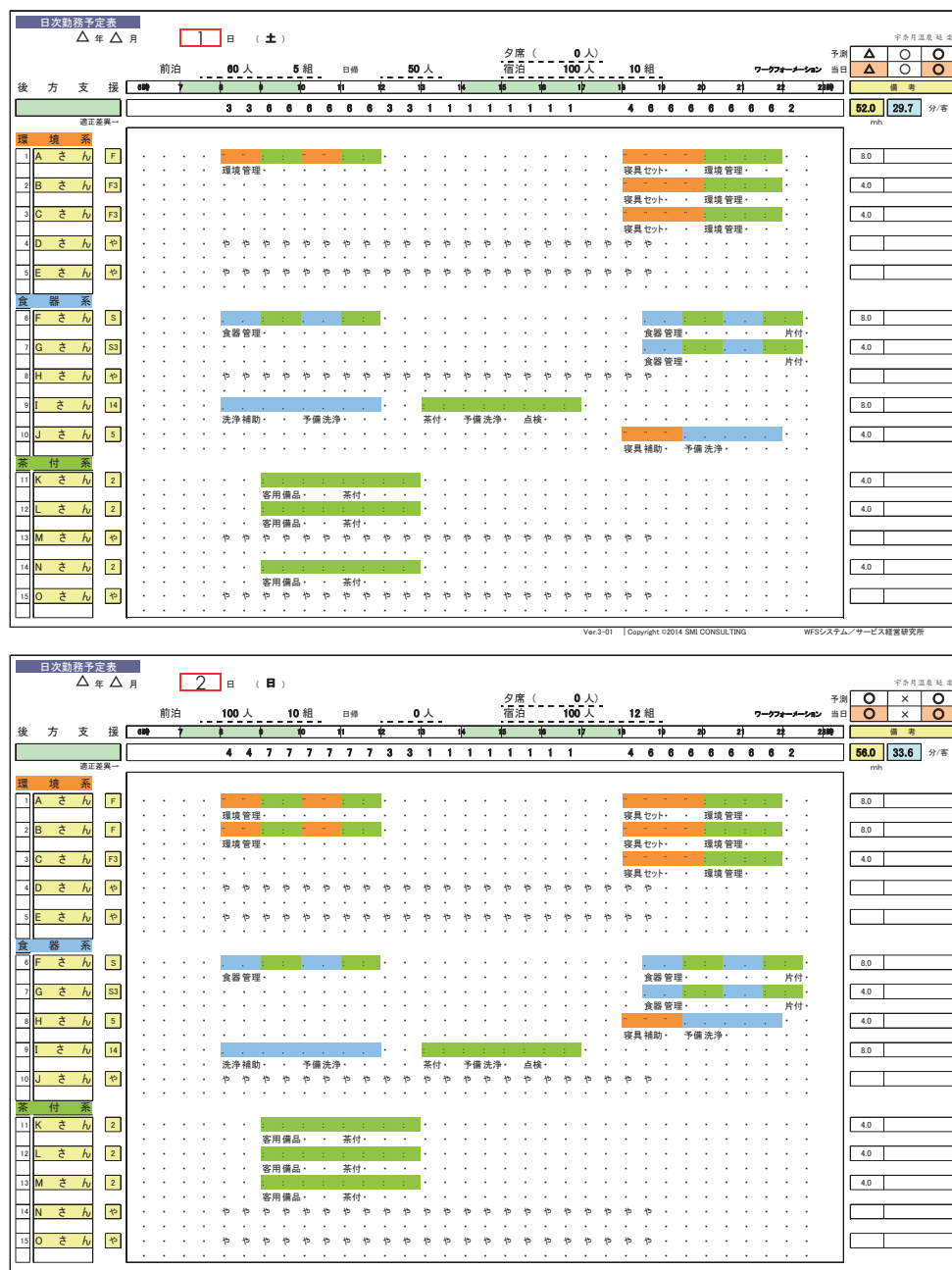
事前に 1 ヶ月先行する入込客の予約データに基づき、顧客数及び顧客組数の概算値を入力する。昼客も同様に入力し、この数値から判断して来客予測 4 レンジ (◎○△×) を入力する。これにより簡易的な従業員の配置情報が確定する。

Ver. 3-02 | Copyright ©2014 SMI CONSULTING | WBSと2次元/サーブ2D図面作成

⑤ 日次勤務予定表の運用

予め登録した勤務シフトにより、各スタッフの勤務予定を線表で表示することにより、長時間に及ぶ複数の勤務シフトを適切に管理する。生産業務である環境系、食器系、茶付系の3つの部署を一元管理することにより、縦割り分業をなくし、新しい分業体制を構築するツールとしても活用することができる。また、日々異なる出番、例えば本日は早出シフトであるが翌日は中出シフトであるなどの勤務時間の変化に対して、新人や高年齢者にも事前に分かりやすい勤務予定表として明示する働きやすい環境が整う。

図表 76 はワークスケジューリング・システムの表示例である。



(注) ワークスケジューリング・システムの画面表示を示す

図表 76 日次勤務予定表 (例)

(6) 勤務計画の試行評価

勤務計画の課題については、6. 勤務計画書の作成の(1)勤務計画の現状と課題において業界の課題及び当社の課題として述べたが、そうした課題は月次勤務と日次勤務とが連動するシステムとして、時限型ワークスケジュール等のシステムを導入することにより、大きな改善効果が期待できることが判明した。

イ. 勤務情報一元管理の効果

会社として当日の全体の勤務体制が一元化して確認できるようになり、部署任せの要員手配においても経営管理部が事前に確認できるようになった。勤務計画全容をシステム化することにより、休日管理が先行する方法も是正され、適正な要員配置が引き当てられるようになった。

ロ. 要員配置の精度向上の効果

今までは支配人又は部署任せに要員を手配していたが、来客予測方法の確立により理論的な適正要員数が得られることにより、精度の高い手配が可能になった。中長期的には労働生産性向上に寄与することが判明した。

ハ. 作成負担軽減の効果

時限型スケジュールリングにより原単位に基づく要員数が容易に掴めるため、今までの経験と勘に頼る手配からの脱却が図られた。また来客予測記号である◎-△、○-○などのフォーメーションと手配データを蓄積することで、より簡略化した手配が見込めることが判明した。そうした効果により作成に携わる作業負担の軽減が図れるようになった。

ニ. 勤務の見える化の効果

いつ・誰が・どこで・何時から業務をしているかを掴むことができるようになった。また、手書き記号などの羅列では日々出番の異なる複数の勤務シフトを端的に掴むことが難しい状況にあったが、カラー表示による勤務線情報を示すことにより、従業員個人と企業の双方において分かりやすい日次勤務予定表が整備された。

ホ. 短時間勤務者の活用効果

生涯現役を望む高年齢従業員の多くは短時間勤務(パートタイマー)を希望しているが、4時間を基本とする勤務シフトをつくり、時限型ワークスケジュールリング等により要員数を先行表示することで、活用が図れることが判明した。また、8時間勤務を希望する従業員には4時間勤務シフトを2つ繋ぎながら1日を勤務する環境を整えることにより、多様な受け入れも可能であることが確認できた。

ヘ. 新しい分業スタイル構築の効果

1日の中で繁忙時間と閑散時間があるため、結果として狭い範囲の業務に限定する縦割り型の組織で運営を行っていた。長時間労働と低い労働生産性の原因でもあったが、勤務の一元化により短時間勤務者の活用や部署の流動化が図れることが確認された。

そうした分業スタイルの構築には業務改善を伴うが、本研究における試行実験による効果測定が行われた結果、原単位による運営に対して現場の理解が得られた。将来的には生産業務を上位概念とする新しい組織に再構築・再編成される契機となり得た。

Ⅳ まとめ

1. 高年齢者の受け入れ対策

(1) 旅館業の特性と希望者の特質

旅館業においても業務の遂行には技術、技能が必要である。その技術、技能が簡単にあるいは短時日で習得できる場合は、日々の業務を繰り返し行うだけでマンネリ化しやすい。しかも、業務遂行時に自己流の方法で行っても管理者から注意されない場合は、組織的に業務を運営する意図からは遠く離れ、かつ改善努力も行われないことになる。

まず、業務は組織的に行うことを強調し、業務に必要な情報の発信元を明確にし、毎日行われる業務について、計画、実行、点検、改善の管理サークルを忠実に実行できるような組織体制を構築する。60歳、65歳まで組織の一員として働き、定年を迎えた高年齢者は、組織的に働くことが身についている。しかし、旅館業には個人プレーヤーが存在し、組織が機能しない場合がある。組織図、管理職、業務内容（情報、命令、報告）を点検し、高年齢者の受け入れ態勢を構築する。

一方、希望者は、どんな特質を持った人であるかを分析する必要がある。組織的に運営されている企業から、はみ出て転職し、長期に1箇所に滞留できない人は、口頭による応答はできても企業に対する忠誠心は乏しく、丁寧な教育訓練をしても、実技を習得すると転職をするケースがある。

地元で働きたいという人材に対して、目的意識や、旅館業で何をしたいかを問い、有能な人材でなければ採用しないという経営側の強い主張を掲げて対応することが望まれる。

(2) 教育訓練方法

一般社員教育に加えて担当する業務の教育訓練を徹底する。教育訓練はオンザジョブトレーニング（OJT）により可能であるという意見もある。しかし、旅館業の多くの経験者は自己流式の業務処理方法である。したがって、どこが処理の急所でどうすれば良いかという答えが曖昧である。業務遂行の教育訓練方法は、座学による資料の説明を徹底する。次に映像により処理の急所を説明する。そして、実技により理解度をチェックする。このような教育訓練体制を社内に、又は外部委託により充実することが求められる。

(3) 勤務形態

旅館業が必要とする時間帯は、夕刻からと朝からの二つの時間帯である。したがって、昼間時が抜けることから、多くの従業員は中抜け勤務と呼ばれる勤務形態を強いられている。経営側からのニーズは中抜けであるが、働く者が人間として生活するには、いわゆる早出番・中出番・遅出番のシフト勤務が妥協できる範囲である。

そのためには早出番又は遅出番が担当する業務を中出番に割り振り、早出番と遅出番のシフト勤務形態の改善が望まれる。現状、中出番の業務は清掃及び茶付が中心である。業務内容が異なる担当は敬遠されがちではあるが、待遇面の改善と多種類の業務を担当する多能化の促進により、伝統的な勤務形態を改革していくことが重要な課題である。

当面は、顧客数の増加度に応じて勤務日を提示し、夜又は朝の勤務を担当できる高年齢者の就労を促進するようにする。

(4) 就労支援体制

経営側が就労者の健康を守ることは、感染症等の予防に加えて、繁忙時に欠勤者が出るリスクを避けることにある。特に、高年齢者を雇用するためには、体力面、免疫力面の低下度を観察し、健康な状態で勤務できる管理のあり方を構築する必要がある。健康管理医師、健康管理者、就労者のネットワークを形成して、健康管理の対策を推進する。

2. 教育訓練方法

(1) 業務説明書の使用

業務内容を教育する手段として業務説明書を準備する。参考までに高年齢者活用業務として、寝具セット業務、食器洗浄業務の業務説明書を提示した。

これらの説明書は、業務知識教育の資料として使用する。

(2) 映像教材の使用

映像教材は、業務説明書で得た知識を実際の動きで示すものである。映写時間は寝具セット業務が 11 分、食器洗浄業務が 8 分、配膳準備業務が 4.5 分である。

(3) 人材の多能化

教育訓練で重要なことは、人材を単能者から多能者に育てることである。多能化することにより断続・並列的に発生する業務を一定の時間内に切り替えて処理することが可能となり、生産性が向上する。すなわち、業務説明書及び映像を蓄積し、定期的に教育訓練を実施し、多能者を育成する。

3. 勤務形態

(1) 就労日数

就労日数は、次のような考え方で決定する。

- ① 年間の 1 日あたりの顧客数のデータから、最小値、最大値を求める。
- ② 最大値と最小値の差を求め、差を 4 等分して a とする。
- ③ 最小値に 2 倍の a を加える。この段階までの日はフルタイムの常勤者で運営する。
- ④ 最小値に 2 倍の a に 1 を加える。この段階の日から、パートタイマー（高年齢者）を加えて運営する。
- ⑤ 最小値に $2a + 1$ 以上の顧客を迎える日は、月あたり 15 日程度である。したがって、経営側が求める高年齢者は、週 3 日～4 日となる。すなわち、月あたり 12 日から 16 日となる。もちろん、繁忙期では 1 ヶ月 20 日以上、閑散期では 1 ヶ月 10 日以内と大きく変動することがある。その場合には、ワークシェアリング・システムを導入して就労日を分け合う準備も必要である。
- ⑥ この条件で就労を希望する高年齢者を受け入れることになるが、就労者にも勤務日を選択する余地を与える必要がある。したがって、経営側が求める勤務日を提示し、その中から勤務日を選択できる勤務計画表を作成する体制作りが必要である。この研究では、勤務計画表を作成する方法を提案している。

(2) 就労時間と時間帯

高年齢者が希望する就労時間は、1回 3～4 時間程度であると考えられる。もちろん、就労希望者の希望を受け入れることになるが、経営側が要求する時間（1 日の最繁忙時間）との整合性がなければ成立しない。また、旅館の最繁忙時間帯は 18 時～22 時である。この時間帯を第 1 の受け入れ時間帯とし、翌日の午前中の時間帯を第 2 の受け入れ時間帯とし、また午前の繰り下げ業務と昼客対応を第 3 の受け入れ時間帯にすれば、経営側においては受け入れやすくなる。したがって、就労時間と時間帯は次のようになる。

	時間帯	時間
第 1	18～22 時	3～4 時間
第 2	8～12 時	3～4 時間
第 3	13～17 時	3～4 時間

(3) 業務内容と待遇

業務内容は、高年齢者活用に向けた業務を選定・改善し、業務遂行中に特別な判断を必要としない安定した状態で就労できる内容を提示する。ここでは補助担当者として主担当者を支援する業務を高年齢者活用業務とした。業務の選定観点については、高年齢者活用業務の項で述べたように、次のとおりである。

- ①最繁忙時間帯に発生する業務で補助者として 3～4 時間で処理できる業務。
- ②翌日の午前中に行う前日から繰り下げられた業務で 2～3 時間で処理できる業務。
- ③その他、チェックアウト時刻以降の高年齢者を活用できる業務。

待遇は、各経営の方針や地域の事情で決定されるものと考えられるが、高品位のサービスを提供するには、単なる人手の獲得ではなく、経営側が求めるサービスを提供できる能力があることを前提に、その地域の最低保障賃金の 1.5 倍から 2 倍程度の時間単価を検討することが課題である。特に、夜間勤務の待遇は、昼間勤務の 1.2 倍程度にし、人材を集めやすくする対策が必要である。

4. 就労支援

(1) 健康の点検・記録

高年齢者は体力に加えて免疫力の低下がある。感染症疾患の予防を含めて、日常の体調を点検・記録し、健康状態を確認して就労できるように、管理する部署を明らかにし、体調を点検する機具を導入し、健康の確認と予防の体制を構築する。

出勤時に行う一般的な体調点検・記録は、体重・体温・血圧（上下）・脈拍などを測定して記録する。次に、通院して薬剤の服用がある場合は、服用薬剤の説明書のコピーを収集する。そして、一定の期間（例えば 6 か月）ごとに体力測定及び脳トレーニング的なチェック、血液検査などを行い、それらの記録を保存して、健康管理医師への相談資料とし、各人の健康を管理する。すなわち、健康管理医師・健康管理者・就労者のネットワークを形成して健康管理対策を推進する。

(2) 業務遂行結果の点検・記録

一般に作業を続けると習熟効果が現れる。例えば、ある時点 A 分で完了した業務が一定の期間後 $A - x$ 分であれば、順調に業務が遂行できていると判断されるが、A 分である場合は、その原因を究明して適性を確認する必要がある。当事者には非通知の状態で業務時間を測定・記録し、業務遂行結果を管理する必要がある。

また、業務遂行結果を点検し、業務説明書のルール通りに行われていない場合、あるいは結果について品質的観点から問題がある場合は、そのことを記録し、再訓練を行うかの判断資料とし、適切な就労対策を立てる。さらに、顧客からクレームを受けた場合は、クレーム内容を記録し、当事者の責によるものである場合は、速やかに情報が管理者にフィードバックできる組織体制を構築して対応する。

