

サービス産業生産性向上

事例集 1

宿泊（ホテル・旅館）



製作・監修 静岡県東部生産性本部
編集・発行 静岡県経済産業部商工業局商工振興課

①宿泊（ホテル・旅館）

株式会社「伊豆長岡天坊」の事例から
「天坊流TQCを基本にしたホテル経営。」

【ホテルとしての生産性向上への取組み】

～ 30年間にわたる天坊流経営マネジメント「人を大切に！」～

ホテル天坊の経営マネジメントは、TQCを基本にしており、サービス業に必要なものを独自の経営視点により、独自の方式で編み出し、30年余にわたり継続して実践されている。この天坊流TQCは、人の成長を促す手段であり、科学的・合理的な考え方を身に着け、自ら考えて取り組むプロセスを重視している。

取組は、業務の棚卸しから始まり、各々が「自らを変えられるテーマ」に取り組むまでになっている。継続して実行されることにより、定着した制度・仕組みになっており、これに準拠した人事制度まで運用されている。

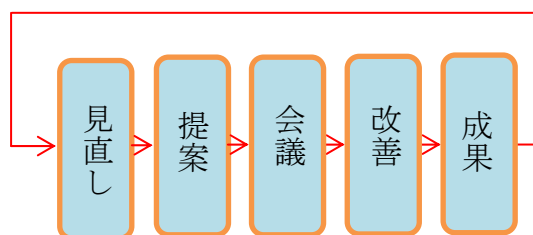
【取組み内容】

～ 改善の源泉としての「改善社内会議」～

各部署から提案あるいは問題点を募り、月1回幹部を中心にした「改善社内会議」を実施し、全件を精査して、提案を改善・成果に結びつけている。

結果として『何かを変える』、『自分自身が変わる』習慣が作り出されることになり、こうした取り組みが従業員間の格差(例:休日の取得差)をもなくし、部署間の公平を保つことにも有効に機能している。

社内のすべての業務に対し、5S・報連相・ムダ・ムラ・ムリの排除の観点から見直しを行い、改善を継続することにより、「お客様に目を向けられる時間を増やす取組」が多く実践されている。



～ 業務分担の柔軟性による「業務効率化」～

経営ポリシーとして「効率性の追求」があり、必要最小限の人員で運営していくために、「業務マニュアル」、「業務一覧表」の作成と開示、「訓練」そして従業員の「実践」を実現させている。

マネージャーが翌日のお客様の数を念頭に置き、各部署間の業務の繁忙を検討し、人員の調整(業務の応援、時間単位の配置等)を実施することが可能となっている。

マニュアルを整備し、習熟にはOJTを常に心がけて、一人が複数業務をこなせる「マルチタスク」の仕組みを作り上げている。

～ 「50%の標準」と「50%の臨機応変(応用)」～

サービス業のお客様は千差万別であるため、マニュアル通りの動きだけではなく、臨機応変に対応することが求められる。

会社は「従業員のあり方」として一定レベルを要求し、さらに向上することを期待している。そのため、教育訓練に力を入れて、「人の品質向上」を目指している。

最重要“経営資源”である人材の向上は、安定かつ安心なお客様対応に結びつき、ファンを増やすことに貢献している。

「従業員が勤めてよかったと思われる会社をつくりたい」と考えている。

参考となる 2S 改善事例

- ◆ 宴会用大型冷蔵庫・酒燗器を宴会場に近接化 (30mの距離短縮)
- ◆ パントリー 保管品・貯蔵品の定量化 (整頓による定数・補充基準)

【専門家の評価】

伊豆長岡ホテル天坊の取組みは決して派手さはないが、会社の体質を整え、従業員を訓練して能力を引出し、お客様をもてなすことに非常に尽力している。そして、効率を高めお客様の接点を増やしサービスの付加価値の創出に転換していることは生産性向上のシナリオ通りである。

会社組織でありながら業務が固定化せずフレキシブルに運営されている姿は、全員がオールマイティではなくても対応できる「基礎的な素養・訓練」のたまものであると考えられる。その武器は「5S」であり「業務マニュアル』『業務一覧表』であるかもしれないが、自らを磨くことを督励する経営のあり方、それを実現させていくマネジメントのあり方が深くかかわっていることを忘れてはならない。まさに「経営は実行」であることを改めて認識させられる生産性向上の事例である。

【キーワード】

- ◆ 5S(特に整理・整頓2S) と あらゆる事象への5Sの応用
- ◆ 経営者の現場把握と従業員とのコミュニケーション
- ◆ 教育訓練とOJTを通じた従業員への信頼

経営コンサルタント 佐藤正樹

【サービス産業生産性向上ツールの活用】

- ◎参考となる支援ツール番号→ ②整理・整頓(2S)の実行
③業務の把握(業務一覧表の作成)
⑥標準作業書の作成

詳しくは

静岡県 サービス産業生産性向上

検索

《企業概要》



株式会社 伊豆長岡天坊

【代表者】 向笠 圭治

【所 在】 伊豆の国市長岡 431-1

【電話番号】 055-947-1919

【従業員】 40 名

(グリーンナー16名含む)

*パートタイマー・アルバイトの社内呼称

【URL】 <http://www.izu-tenbo.com/>



【経営の考え】

株式会社として利益を出すために、「ムダ・ムラ・ムリの徹底排除」を行い「効率性を追求」することにより「顧客満足度の向上」に取り組み、サービス業として、まず、お客様へ目を向けることを第一に考える。

(先代社長の言葉)

- ・「心を持って接すれば通ずるものがある」
- ・「評判の良い旅館よりも、繁盛旅館」



【沿革】

平成 8 年 群馬県伊香保温泉 伊香保ホテル天坊の支店として伊豆長岡で開業

平成 18 年 株式会社伊豆長岡天坊として独立 (会社組織とする)

姉妹店 伊香保ホテル天坊