

# トヨタ生産方式で全業務を見直せ

— 良き伝統をさらに磨き、悪しき習慣を断絶せよ

水明館代表取締役

瀧 康洋  
たき やすひろ



## 日本版DMOの成功とカイゼン

日本三名泉の1つ下呂温泉の誇りを世界に広げようと2011年からスタートした観光マーケティング戦略は、独自思考や手法が加わり日本版DMO(観光地域づくり法人)の成功事例として広く取り上げられるようになった。結果、団体客中心から個人客が増加し客単価も上昇するなど、より質の高いサービスが求められるようになった。しかしその一方で、人手不足は慢性化し、幹部社員を中心とした働き方は変わらず、人件費も上昇傾向にあった。バックヤードを中心とした現場業務も旧態依然としており、日本版DMOの成果が半減されているように感じていた。

日本の製造業はトヨタ自動車に代表される「カイゼン」によって、地道に各社のものづくり現場と日本の雇用と地域経済を支えている。欧米では「リーン」と名を変え、医療法人やサービス産業がこぞって導入し、下呂市内でも飲食業が先に成功を収めている。その

思考法と手法と息吹を下呂の観光産業にも導けないかと考え、2018年1月、各部門の若手幹部候補生によるカイゼン推進チームを立ち上げ、活動を開始した。

## メインダイニングでのカイゼンとその成果

当時、収益性が極めて低かった当館メインダイニングをモデル職場にカイゼンを導入した。これによる成果は公休消化などに結実している。そのポイントを以下に抜粋した。

### (1) 作業手順書、動画、スキルトレーニング

トヨタ生産方式では「生産性と品質の向上は両輪」と考える。ところが、当館では人手不足に伴い、頻繁に入れ替わる派遣社員などの業務指導は各部門長に委ね、それぞれの指導が属人化していた。そこで全業務を商品サービス別に、①流れ、②工程、③作業、④動作という観点で分解し、④動作にかかる標準時間を秒単位で算出した。品質ポイントも動作ごとに文字化するとともに外国籍社員向

けに多言語化を進め、重要工程では動画も作成、マルチスクリューを旨指しスキルアップトレーニングも実施した。

### (2) ロット管理とシフト見直し

サービス品質の低下を恐れ、客入り数を最大に見込んで配置していた人員を、過去3年のメインダイニングへの客入り数を日単位・時間単位でプロット、大・中・小の3区分とし、作業手順書にあわせて人員配置数を固定化するなど、勤務シフトを大幅に見直した。

### (3) セル生産方式の導入

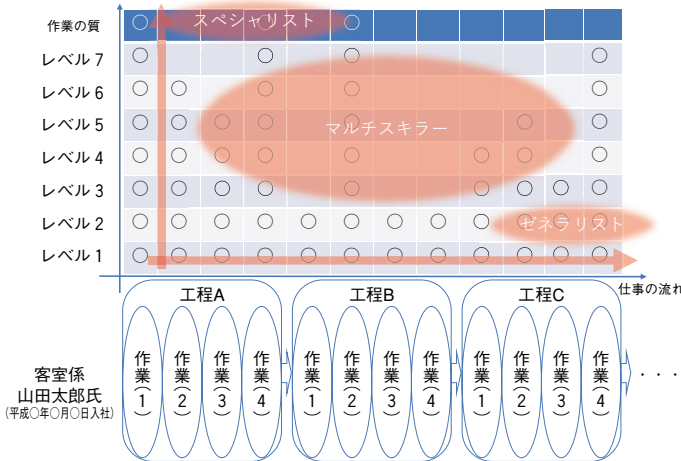
メインダイニングでは朝食50点・夕食20点の備品を客入り数に合わせ約6時間かけて毎日丁寧に配膳・撤収する。その結果、作業は分業化され、別々のスタッフが別々の備品を配膳・撤収していた。また数量違い、配膳違い、配膳忘れなどのムダな作業が発生していた。そこで備品台車を導入し、スタッフ1名でぐるりと一周して備品を配膳・撤収する業務方法にした(一筆書き作業)。

### (4) ウエイティング顧客の「0」化

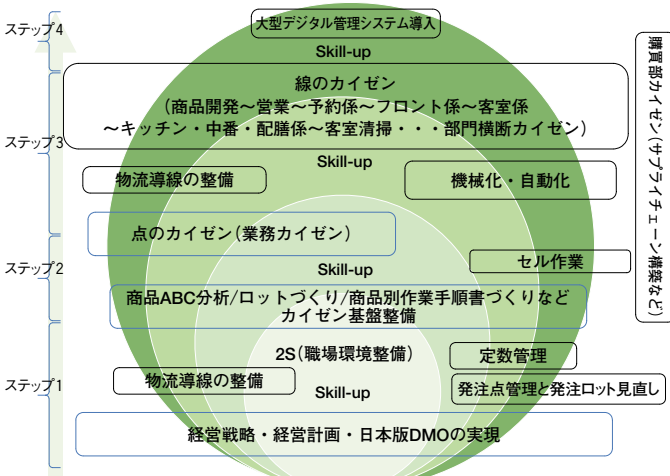
図表1 水明館メインダイニング カイゼン成果まとめ(2019.12.20現在)

項目	カイゼン前	カイゼン後	カイゼン成果
活人	朝食 20~15名	大 16名	4名減
		中 14名	6~1名減
	夕食 20~15名	小 11名	4名減
		大 16名	4名減
残業時間	2,352時間/年	612時間/年	1,740時間/年減
シフト数	18シフト	8シフト	10シフト減
30分以上のウェイティング顧客数	24,000名/年	0名/年	24,000名/年減

図表2 スキルアップの考え方(生産性+品質)



図表3 水明館のカイゼン活動の考え方



全従業員とともに上質なおもてなしをつくり上げる

メインダイニングのカイゼンに目覚めた管理スタッフは、同職場内のカイゼンに率先して取り組んでいる。また、新商品の開発案などが現場から上がるようになった。客室清掃のセル作業化、館内在庫の徹底的な削減、調理部門周辺のカイゼン、複数部門を横断したカイゼン…。このような視点で館内を見渡すと、まだまだカイゼン課題が山積、2019年春以降は経営計画書にカイゼンを盛り込み、全社で導入している。大がかりなデジタルシステム導入は後回しにし、従業員数を増やすことなく、すべての業務からムダを徹底的に省き、ゆとりと愛着溢れる、日本版DMOと連動した洗練された上質なおもてなしを提供できる館を社員一丸となつてつくり上げてほしいと願っている。

バイキング形式の朝食は、どうしても季節や団体客の入り具合により混雑時間が集中。フロントスタッフなどが顧客の集中を回避する努力をしているが、結果としてお客様を店舗外でお待たせすることになっていた。そこでお客様が料理をチョイスする時間を料理別に計測、そのうち時間のかかる料理(スープなど3品)のみを2カ所に分散した。

(5)バックヤードレイアウト全面見直し

バックヤードはバッシング(片付け)作業にその多くが占有され、調理エリアからの料理提供導線とバッシング導線が交差、バッシングしたグラス・チャイナ・カトラリー(箸・スプーン・フォーク・ナイフなどの)の仕分け作業には、流れやリズムがなく、スタッフ

があちらこちらを歩き、かつ手待ち時間も発生していた。そこで①レストランマナーの範囲内でグラス・チャイナ・カトラリーを重ねてバッシング、②使用頻度順に仕分けができるよう洗浄コンテナを近接(間詰め)し、③すべてを一括して洗浄し、その後仕分けしていたカトラリーは、バッシング直後に仕分けし、向きもそろえて(縦方向)、小型洗浄機で洗浄することにした。また、④トレーも小型洗浄機の洗浄ラックへバッシング直後に投入、洗浄後は水滴がなくなるまで扇風機前で放置し、拭き作業を削減した。このようなカイゼンからバックヤード内の作業導線が大幅に簡素化

した。

全従業員とともに上質なおもてなしをつくり上げる

メインダイニングのカイゼンに目覚めた管理スタッフは、同職場内のカイゼンに率先して取り組んでいる。また、新商品の開発案などが現場から上がるようになった。客室清掃のセル作業化、館内在庫の徹底的な削減、調理部門周辺のカイゼン、複数部門を横断したカイゼン…。このような視点で館内を見渡すと、まだまだカイゼン課題が山積、2019年春以降は経営計画書にカイゼンを盛り込み、全社で導入している。大がかりなデジタルシステム導入は後回しにし、従業員数を増やすことなく、すべての業務からムダを徹底的に省き、ゆとりと愛着溢れる、日本版DMOと連動した洗練された上質なおもてなしを提供できる館を社員一丸となつてつくり上げてほしいと願っている。