

Works
Report

2018

サービス産業の 「新しい働き方」

タスクマネジメントを起点とした働き方改革モデル



はじめに

長年、サービス産業の労働生産性の低さが指摘されてきた。日本生産性本部が2016年にリリースした「日米産業別労働生産性水準比較」でも、日本のサービス産業の労働生産性は、米国を100とすると49.9にとどまる。課題として指摘され続けているにもかかわらず、これまでサービス産業の働き方に抜本的变化は起きてこなかったのだ。

これから生産年齢人口が減少していくなかで、サービス産業における働き方改革は待ったなしの状況だ。どうすれば、サービス産業は働き方改革を実行し、労働生産性を高めることができるのか。

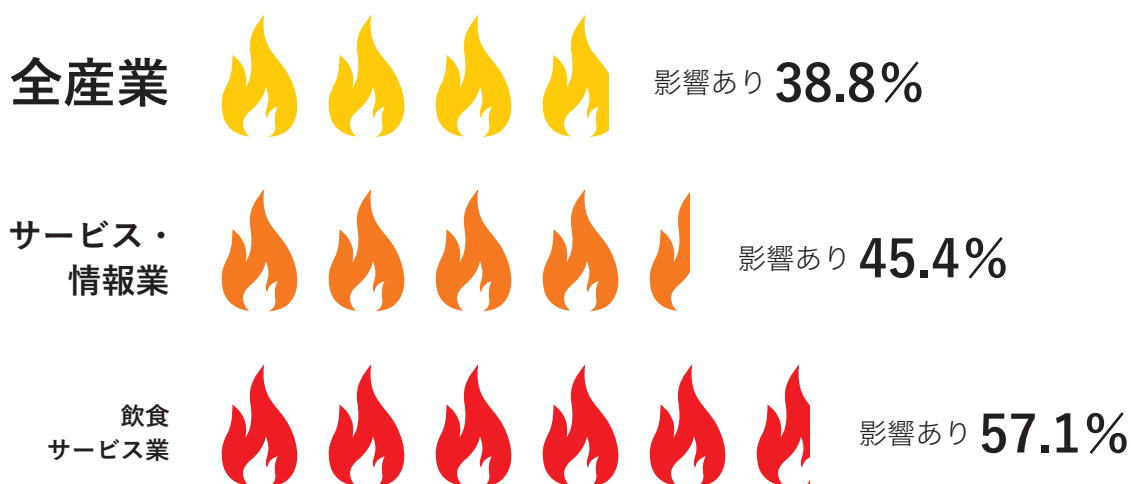
私たちは、2017年4月に宿泊業を対象とした働き方改革についてとりまとめたレポートをリリースした^{*}。本レポートでは、さらに、飲食業や小売業も調査対象範囲に加え、広くサービス産業に適用できるこれからの「新しい働き方」を提言する。

^{*}URL : <http://www.works-i.com/research/service/>

深刻化する人手不足、 サービス産業では事業に影響が出ている

図1：人材確保できなかったことで事業に影響が出ていると回答した割合

(人材が確保できなかった企業のなかで、「事業に深刻な影響が出ている」「事業に影響は出ているが、対処できている」の割合)



出典：リクルートワークス研究所「中途採用実態調査」(2017年度上半期)より作成

人手不足が深刻化している。2018年5月の有効求人倍率は1.60倍にまで上昇した。2017年6月に1.50倍を超えて以降、バブル期以来の高い水準が1年以上続いている。とりわけサービス産業では、人手不足が事業運営にじわじわと影響を及ぼしている。

リクルートワークス研究所の「中途採用実態調査」では、「サービス・情報業」のうち、中途採用で「人材が確保できなかった」と回答した企業の割合は、56.4%と半数を超えた。確保でき

なかったと回答する割合は、年々増加傾向にある。

これらの企業に対して、事業への影響が出ているかを確認したところ、「事業に深刻な影響が出ている」と「事業に影響は出ているが、対処できている」と回答した割合をあわせると、45%にのぼった(図1)。これは、全産業の平均を7ポイント近く上回る数値である。サービス・情報業のなかでも、特に、人手不足が顕著な飲食サービス業では、事業に影響が出ている割合

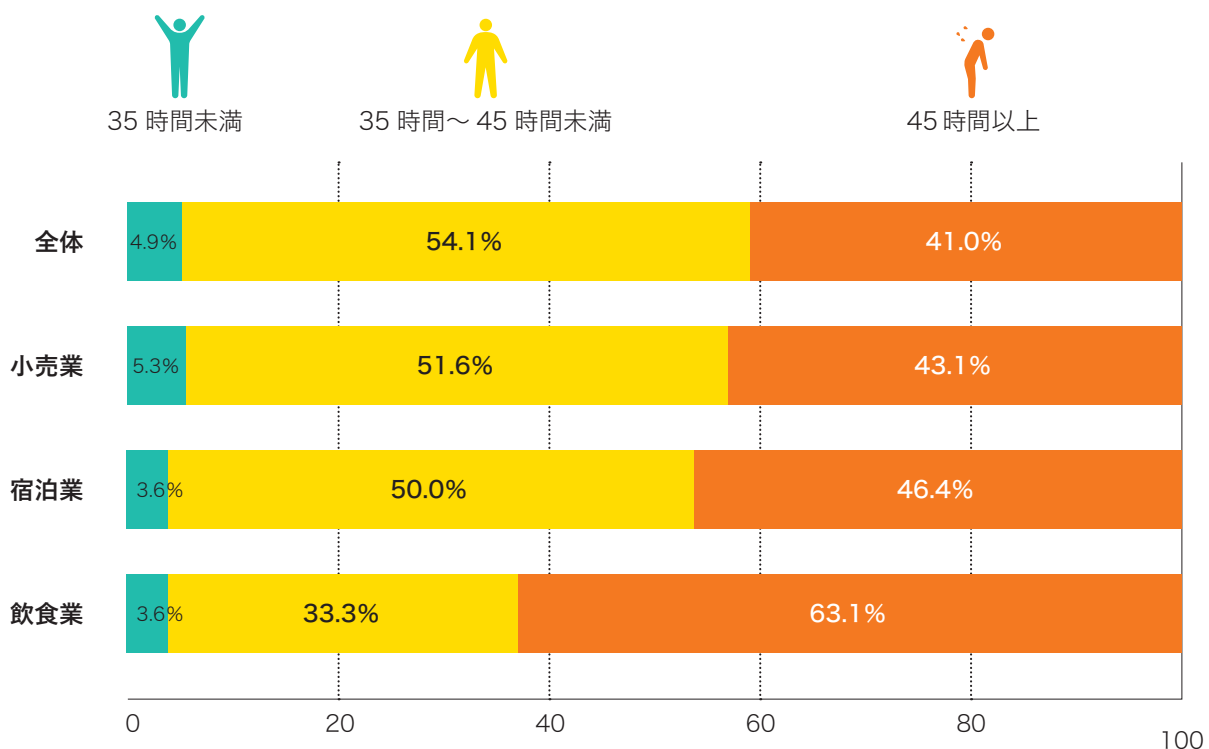
は57.1%にまで上昇する。

人手不足は事業運営に影響を及ぼすだけでなく、働いている従業員にも重い負担を強いている。従業員が満足感を持ちながら働くためには「働きやすさ」と「働きがい」の両面が満たされる必要があるが、人手不足により「働きやすさ」がおびやかされ、「働きがい」も十分に得られない現状がそこにある。

次のページから、サービス産業における働き方の現状をより詳しくデータで見えていこう。

人手不足でおびやかされる 「働きやすさ」

図 2：正社員の週平均労働時間



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」（2018年）より作成

サービス産業の多くは正社員割合が低い。飲食業では、全従業員に占める正社員の割合は2割程度でしかない。その状況に加えて、今、パートやアルバイトといった人材の確保ができなくなっている。ある地域に展開するスーパーマーケットでは、新店舗オープンにあたり、100人のパート・アルバイトの募集をしたが、わずか8人しか応募がなかったという。

このように人材が確保できない現状では、しわ寄せは正社員に集中する。彼らは確保できなかったパート・アルバ

イトのみで働くことになり、彼らの「働きやすさ」はないがしろにされている。

その結果は、サービス産業の正社員の長時間労働に映し出されている。図2は、業種別の週平均労働時間を示したものだ。全産業と比較して、小売業、宿泊業、飲食業はいずれも長時間労働の傾向が見られる。全産業では、週労働時間が45時間を超える割合は40%程度であるが、最も多い飲食業では60%を超える。ここ数年、働き方改革の号令のもと長時間労働の是正が各産

業、各企業で進んでいるにもかかわらず、サービス産業では、長時間労働をしている人が少なくないのだ。

長時間労働を強いられることで、従業員の「働きやすさ」が阻害されてしまい、ワークライフバランスが崩れる。その結果、従業員満足度の低下につながり、少しでも条件の良い職場に移ろうと離職する人が増えていく。離職者が増えることで、残った従業員にさらに負荷がかかるという悪循環に陥る。これが多くのサービス産業で現在、起こっていることだ。

裁量が持てなければ、 「働きがい」は得られない

図 3-1：「自分で仕事のやり方を決めることができた」と回答した割合（雇用者）

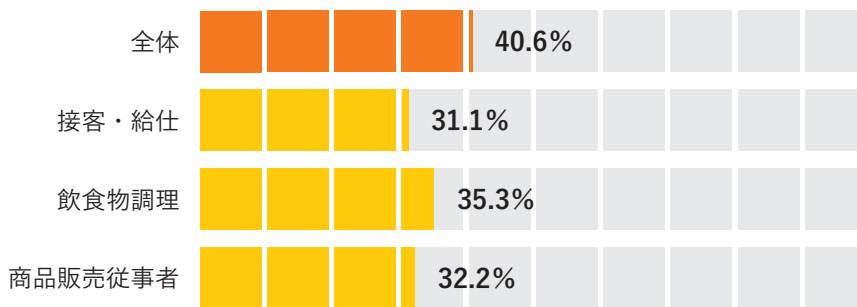
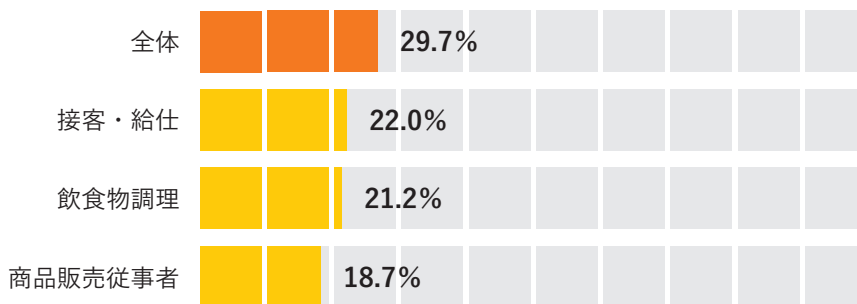


図 3-2：「社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた」と回答した割合（雇用者）



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」（2018年）より作成

一方で、サービス産業で働く人の「働きがい」はどうなっているのか。リクルートワークス研究所が2018年に実施した「全国就業実態パネル調査」の結果をみてみよう。

図 3-1 は、「自分で仕事のやり方を決めることができた」かどうかを尋ねる設問に対して「あてはまる」と回答した割合について、サービス産業の代表的な職種である3職種と全職種の比較をしたものだ。これらの3職種では、働く一人ひとりが、自身の裁量を持っていないと感じている状況だといえる。仕事の

なかで自分が決められる裁量の範囲が狭ければ、通常、働きがいは低下する。特にサービス産業では、「顧客のために働くこと」に意義を感じてその職業を選ぶ人が少なくない。自身の裁量の余地が少ないことは、働きがいの低下に直結する。

また、「社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた」かどうかを問う設問に対しても、「あてはまる」と回答した人がこれらの3業種では2割程度にとどまっている（図 3-2）。裁量が限られているなかでは、自分の仕事が顧客

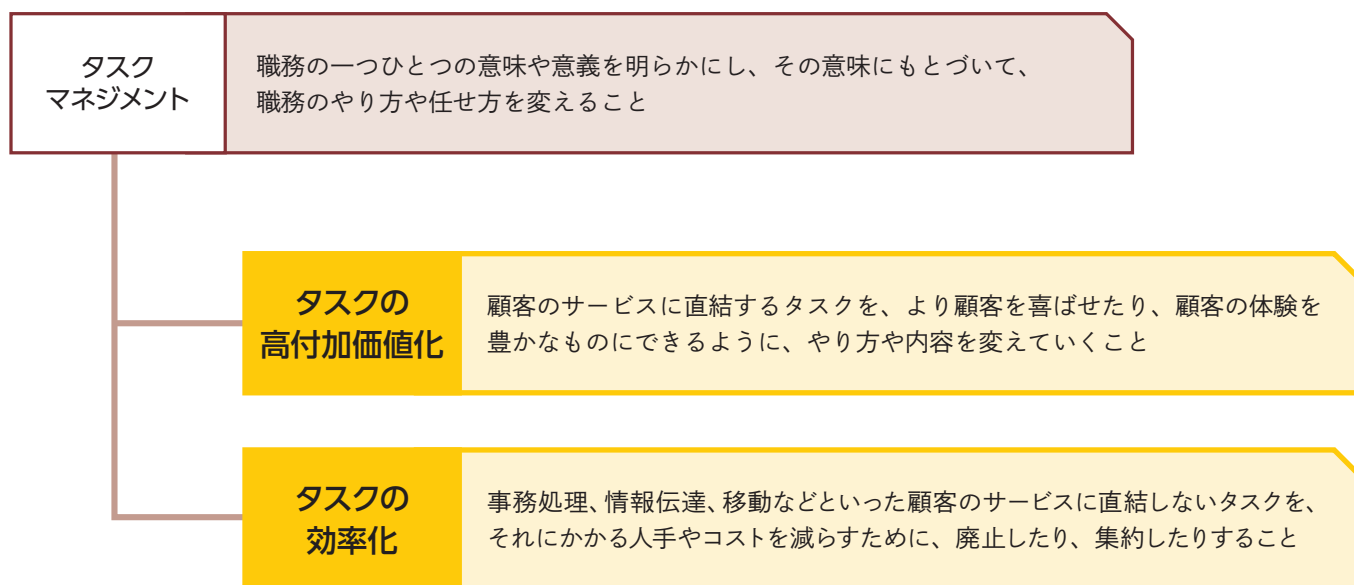
に影響を与えている実感も得られない、という状況が示された。

以上の通り、サービス産業では、従業員の「働きやすさ」と「働きがい」の両面に課題がある。「働きやすさ」と「働きがい」を高める働き方改革が急務なのだ。

では、どうすれば、サービス産業で働く人々の「働きやすさ」と「働きがい」を高めることができるのか。次ページ以降では、先進事例への調査によって導き出された、サービス産業の働き方改革モデルを提示する。

タスクマネジメントを起点とする 働き方改革モデル

図 4：タスクマネジメントとは



サービス産業の働き方改革モデルを構築するにあたり、事業成長を続けながら、従業員の働き方も改善している小売業、宿泊業、飲食業の合計 22 社にインタビュー調査を実施した。彼らの働き方に関する取り組みを分析した結果、その働き方改革の起点としてタスクマネジメントが浮かび上がった。タスクマネジメントとは、職務の一つひとつの意味や意義を明らかにし、その意味にもとづいて、職務のやり方や任せ方を変えることである。

サービス産業の現場におけるタスクは、顧客に向けて行う価値創造に直結するタスクと、事務処理、情報伝達、移動などといったそれ以外のタスクに大別される。それぞれのタスクの意味を

見極め、価値創造につながるタスクは、その価値を高められるように、それ以外のタスクは、効率を高められるように、タスクのあり方を変えていくことが、従業員の「働きやすさ」と「働きがい」を向上させる第一歩となる。

「効率化」と「高付加価値化」で タスクのあり方を変える

タスクのなかには、「効率化」を目指すべきものがある。効率化を実施すれば、それにかかる人手が減るので、直接的にコストが下がる。同時に、従業員にとっては、無駄に思える仕事が減ることになり、「働きやすさ」につながる。

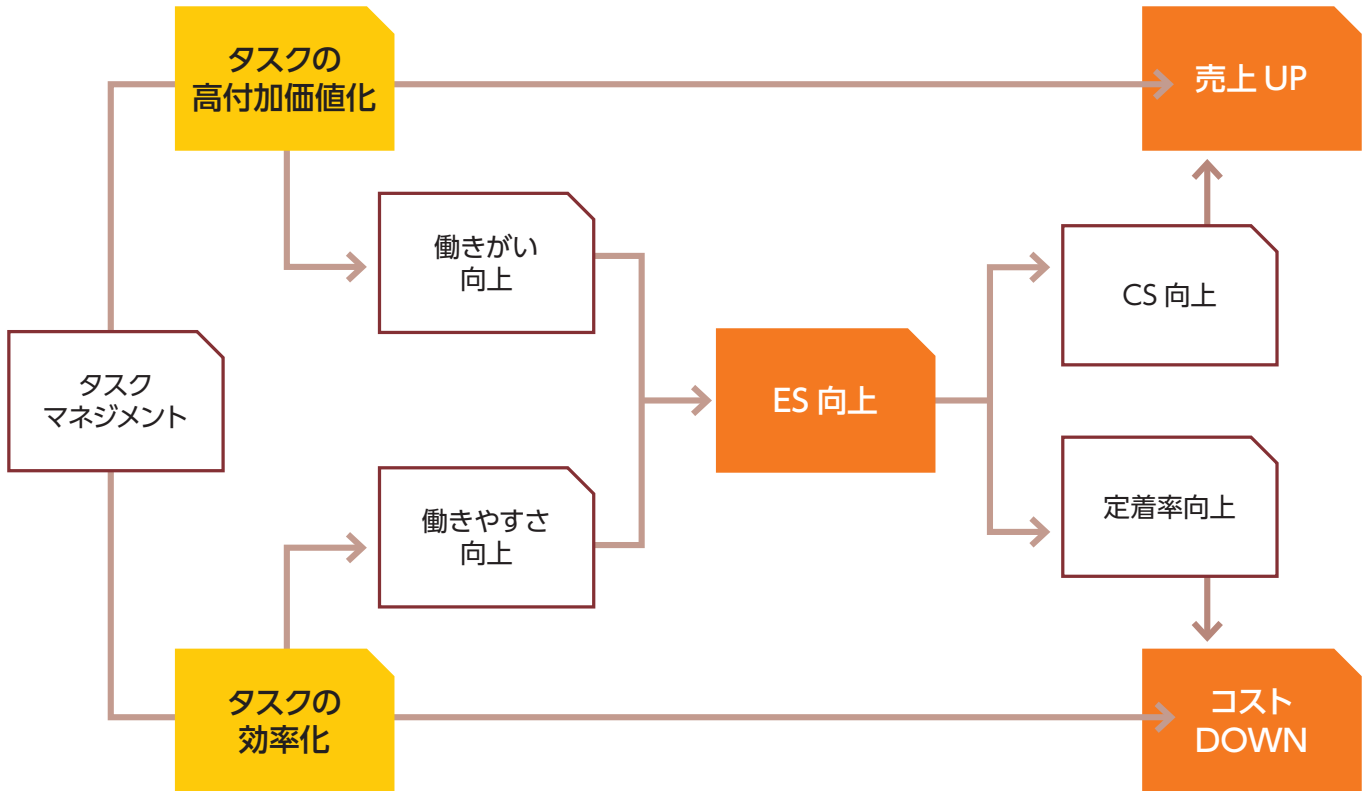
たとえば、それまで長年継続してきたタスクを廃止することで、そのタスク

をするためにかけていたコストが削減され、同時にそのタスクから解放された従業員は労働時間が減り、「働きやすさ」が高まったと感じることができる。

一方で、「高付加価値化」を目指すべきタスクもある。顧客のサービスに直結するタスクは、より顧客を喜ばせたり、顧客の体験を豊かなものにできるように、そのやり方や内容を変えていく必要があるのだ。

タスクの高付加価値化を進めれば、価格を引き上げることが可能になり、売上を向上させることができる。また、顧客に対して、よりレベルの高いサービスを提供できることは、サービスの現場で働く人々の「働きがい」を向上させることにもなる。

図 5：タスクマネジメントを起点とする働き方改革モデル



ESが高まることで CSと定着率が高まる

「働きやすさ」と「働きがい」の両方が高まることで、従業員満足（ES）の向上が実現する。どんなに働きやすくても、働きがいがないければ、ESは高まらないし、働きがいを感じていても、働きやすさが担保されていないければ、やはりESは高まらない。両方を同時に高めることが、持続的にESを高めるために必要になる。

高いESは、顧客満足（CS）の向上と従業員の定着率の向上、2つの効果をもたらすことになる。自分の職場や仕事に満足している従業員が行うサービスは、必然的に質の高いサービスになる。こうして、満足した従業員によるレベル

の高いサービスを受けた顧客が高い満足を得ることになる。顧客満足度が高まることは、リピート客の増加や口コミの評判へとつながる。こうして、売上の拡大が期待できるようになるのである。

また、ESが高まれば、従業員の定着率も高まることになる。サービス産業は入れ替わりの激しい産業だ。厚生労働省の調査によれば、宿泊業・飲食サービス業の離職率は、全産業平均の15%の2倍にあたる30%にのぼっている。サービス産業にとって、人が辞めなくなり、採用費など人材確保に関わるコストを低減させられることには、大きなインパクトがある。

持続的に生産性が高まる 働き方改革モデル

以上のように、私たちが提案するサービス産業の働き方改革モデルは、タスクマネジメントによる短期的な売上アップとコストダウンを通じた生産性の向上を実現し、従業員の働きやすさと働きがいをもつタスクマネジメントを行うことで、従業員満足度を高め、その結果として持続的な生産性の向上を生み出すモデルとなっている（図5）。「働きやすさ」と「働きがい」をどう高めるかという視点が、サービス産業の働き方改革には重要なのだ。

では、「効率化」と「高付加価値化」を実現するタスクマネジメントとは、実際にはどのように進めればよいのか。2つの方向のタスクマネジメントを進めるための8つの視点を次のページで提示する。

働き方改革を加速させる タスクマネジメントとは

図 6：タスクマネジメントの8つの視点



タスクマネジメントを進めるためのポイントは「効率化」と「高付加価値化」のそれぞれに対して4つずつの視点、あわせて8つの視点にまとめられる。まず、タスクを「効率化」させるためにはどのような観点からタスクを見直すべきかをみでみる。

タスクの「効率化」を実現するには、「タスクを減らす」「タスクを集める」「タスクを任せる」「タスクを重ねる」の4つの視点が重要だ。単に「減らす（廃止する）」ことだけを考えると、そうできるタスクは限られてしまうが、他に集

める、任せる、重ねる、といった視点を持つことで、タスクの効率化は思いのほか進展する可能性がある。効率化が進めば、長時間労働がなくなり、「働きやすい」環境が整う。タスクの「効率化」に向けた具体的な取り組みは12ページ以降にまとめている。

一方で、タスクの「高付加価値化」には、「タスクに時間をかける」「タスクの場所を変える」「タスクに情報をいかす」「タスクに予算をかける」の4つの視点が必要になる。具体的な内容は14ページ以降に譲るが、タスクの実行に

あたり、時間・場所・情報・予算といったリソースを十分に投下することで、より高い付加価値のサービスを生み出すのがここでの目的だ。高付加価値化は、「働きがい」にもつながる。

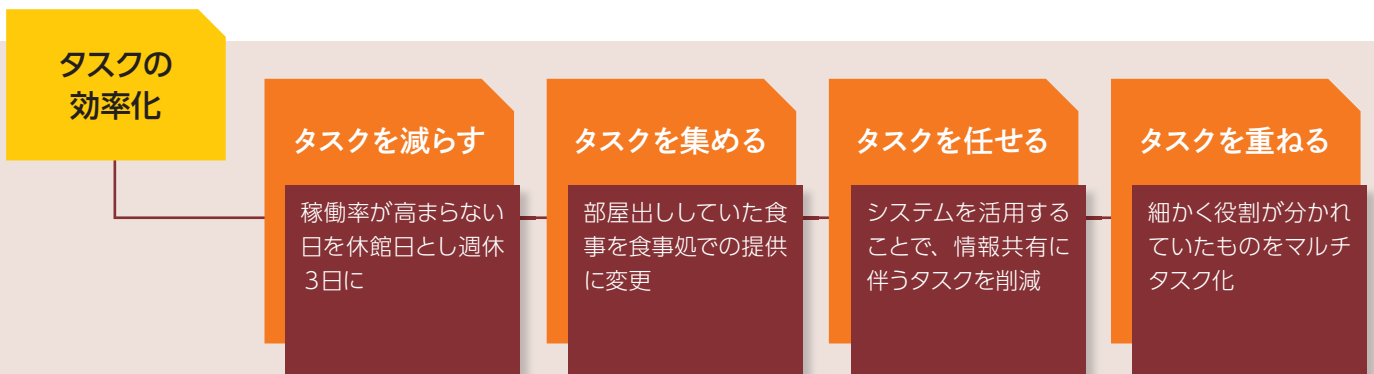
次のページからは、働き方改革により経営をV字回復させ、持続的な経営を実現できる環境を整えた老舗旅館の事例を取り上げる。ここまで説明してきたサービス産業の働き方改革モデルとタスクマネジメントの8つの視点が、実際にどのような変化を生み出しているのかを検証する。

働き方改革先進事例 元湯 陣屋



元湯 陣屋◎1918年創業。神奈川県鶴巻温泉にある老舗旅館であり、その敷地は1万坪に及ぶ。明治天皇の宿泊用に建設された貴賓室を現在の場所に移築した「松風の間」をはじめとする客室数は18室。他に、6つのレストラン・宴会場などを備えている。

図7：陣屋の8つのタスクマネジメント



サービス産業の働き方改革モデルを解説するにあたり、宿泊業の先進事例である元湯陣屋（以下「陣屋」）を取り上げる。

陣屋は神奈川県秦野市の鶴巻温泉にある老舗旅館だ。2000年代に経営が傾き、一時は営業赤字で負債が10億円にまで膨らみ、倒産寸前の状態に追い込まれた。そんなさなかの2009年に旅館の経営を引き継いだ4代目オーナーの宮崎富夫氏と女将の宮崎知子氏は、ただちに経営改革に乗り出した。彼らの改革こそ、まさにタスクマネジメントを起点とした働き方改革である。結

果的に陣屋は見事に再起した。

私たちの提示したサービス産業の働き方改革モデルで陣屋の改革を分析してみよう。まず、陣屋の取り組みをタスクマネジメントの8つの視点にあてはめて整理する（図7）。

タスクの廃止とマルチ化による「効率化」

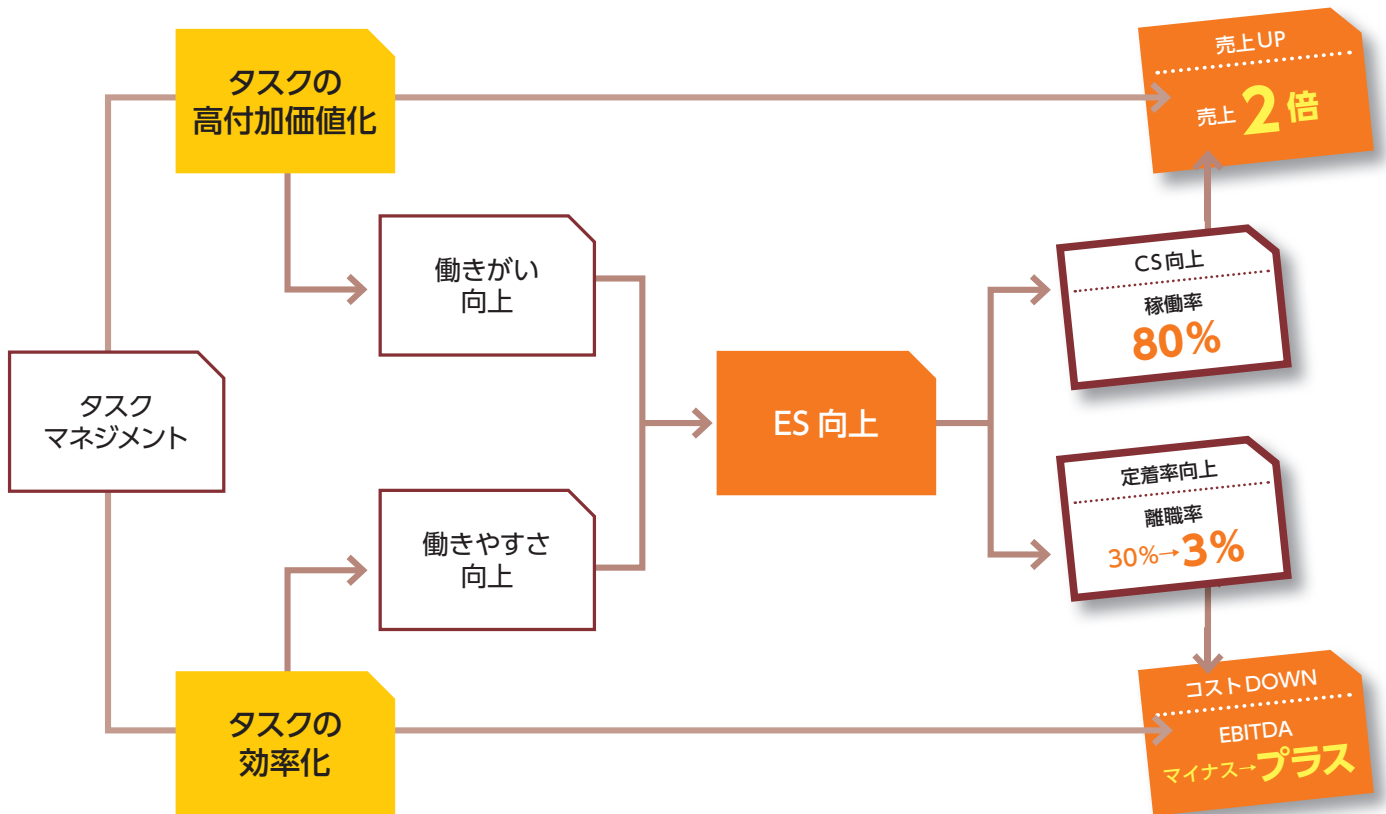
陣屋の改革の第一歩は、非効率なタスクの見直しであった。たとえば、広い敷地内に点在する客室に運んで提供していた料理を、すべて食事処で提供することに変更した。「タスクを集める」ことで、調理場と客室を移動する時間

が大幅に削減された。

また、当初は「料理を運ぶ」「炭を運ぶ」などと細かく従業員の役割が分かれていたため、「手待ち」時間が多くなっていた。そこで従業員のマルチタスク化を進めた。「タスクを重ねる」ことで手待ち時間を減少させることができた。

また、収益が回復してきた2012年には、稼働率が低い火曜、水曜を定休日にすることに踏み切った。365日営業することが旅館の「常識」であったが、「タスクを減らす」という決断をしたのだ。こうして従業員にとっての働きやすい環境が次々に整備されていくことになった。

図 8：陣屋の働き方改革の成果



料理の改革による タスクの「高付加価値化」

一方で、彼らが「高付加価値化」すべきタスクとして着目したのが、料理に関する一連のタスクだった。2009年当時、客単価は9800円にまで低下していた。料理こそが付加価値を提供できるポイントであると考えた宮崎夫妻は、原価の高い食材も活用し、趣向を凝らしたメニュー開発に取り組む、つまり「タスクに予算をかける」ことで、料理の価格を上げた。また、料理の提供方法にもひと工夫を加えた。料理についての丁寧な説明を加えたり、宿泊客の目の前で調理したりするなど、「タスクに時間をかける」「タスクの場所を変える」という視点で、付加価値を高めたのだ。こうした改革で質の高い料理とサービスを提供することは、調理人、接客スタッフの「働きがい」を高める効果も生み出した。

IT活用によるタスクの 「効率化」と「高付加価値化」

これらの改革と並行して行ったのが、陣屋コネクトという独自のクラウドシステムを開発、導入することだった。このシステムには予約や顧客情報から財務情報や従業員の勤怠情報に至るまで、あらゆる情報が蓄積され、全従業員に公開されている。配布された端末を使い、一人ひとりがタイムリーにあらゆる情報を簡単にアップデートできるようになり、顧客情報が一元的に蓄積されるようになった。「タスクに情報をいかず」ことで、接客の質が高められたのだ。また、システムに情報共有という「タスクを任せる」ことで、手元の端末ですべての情報を確認できるようになり、確認のために、施設内を走り回ったり、電話をしたりといったことがなくなり、手待ち時間も減っている。

陣屋の働き方改革による 成果とは

こうした取り組みにより、陣屋の業績はV字回復した。客単価は2017年には45000円へと伸び、客室稼働率も80%にまで高まった。売上は2017年には5.6億円と改革前の2倍近くに、利益を示すEBITDAはプラスに転じた。現在、週3日は宿泊客の受け入れをせず、従業員には週2日の休みがある。また、利益を従業員に還元し、平均年収は398万円と100万円近く引き上げられた。その結果、2009年には30%だった離職率は3%にまで低下した。

陣屋の働き方改革が示す通り、サービス産業では、タスクを見直し、あるものは効率化を進め、あるものは高付加価値化を進めることで、働きやすさと働きがいの両面が改善し、持続的な生産性向上へと導くことができる。

サービス産業の働き方改革を 実現するために

人手不足が深刻化するなかで、サービス産業の働き方改革は喫緊の課題だ。その課題を克服するサービス産業の働き方改革モデルを提案してきたが、最も重要なポイントは次の2つだ。

1つは、タスクの「高付加価値化」の視点を忘れないことだ。これまでの多くの企業の働き方改革は、「長時間労働の是正」を実現するために、タスクの「効率化」には目を向けてきた。しかし、「効率化」だけでは、生産性向上は早晚行き詰まってしまうだろう。生産性の分子を大きくする「高付加価値化」の視点でタスクのあり方を変える努力が欠かせない。

もう1つは、従業員の「働きやすさ」と「働きがい」の両者を、同時に高めることの重要性だ。タスクを高付加価値化または効率化の視点で見直すことは、直接的に売上アップやコストダウンにつながる。それと同時に、これらのタスクマネジメントは「働きやすさ」と「働きがい」を高めることも可能にする。その結果として向上するESが、CSや定着率の向上を生み、更なる売上アップやコストダウンを実現する。これが私たちの提示するサービス産業の働き方改革モデルだ。サービス産業では、この相乗効果で持続的な生産性向上を実現していくことがことのほか重要だ。

これから人口減少の影響はさらに強まる。サービス産業では、今以上に人材確保が困難になることも予想される。「働きやすさ」と「働きがい」の視点で働き方改革を進め、生産性高く持続的な経営を実現していくことが、サービス産業には求められているのだ。

次のページからは、先進事例のタスクマネジメントの取り組みを紹介する。自社でタスクマネジメントに取り組む際の参考にしてもらいたい。

タスクの「効率化」 4つの視点

タスクを減らす

実際に行っているタスクをやめることは難しい。しかし、付加価値の低いタスクを思い切ってやめると、付随して発生していたコストまでを低減させられることが多く、効率化の効果は大きい。まずは広くタスクを見直し、廃止できるタスクがないかを検討すべきだ。

タスクにかかる時間を大幅に圧縮し、無駄をなくす

ドロキア・オラシイタ：大木原正祥氏



2012年設立のドロキア・オラシイタは、チーズタルト専門店「PABLO」を中心に国内外に70店舗を展開。「PABLO」では、徹底的に業務手順を見直した結果、タルトの焼き時間を通常の3分の1の10分に短縮できた。10分と短ければ顧客数にあわせて柔軟に製造できるため、タルトが余ることもなくなった。「無駄な在庫がなくなることで、片付け作業も減り、残業はほとんど発生しなくなりました」（大木原氏）

質の高いサービスを続けるために、ランチ営業を中止

HAJIME & ARTISTES：米田肇氏



大阪市肥後橋に店舗を構えるガストロノミーレストランのHAJIMEはミシュランで3つ星を獲得し、国内外からの顧客が後を絶たない。にもかかわらず、2012年にランチ営業の中止を決断した。「ランチ営業を続けていては、新しいメニューを開発する時間もとれず、持続的な経営はできない」と米田オーナーシェフが考えたからだ。当初は売上の低下もあったそうだが、ディナーでの客単価を引き上げ、現在は高い収益性を実現している。

タスクを集める

ばらばらに行っていたタスクを集約することで、効率化が実現できることも多い。時間や場所が異なると、同じタスクであっても、付随する移動時間、準備や片付けの手間が生じる。それらのタスクに付随する細切れの時間も集めて見直していくことで、効率化できる可能性は高い。

店舗は顧客の「また来たい」を生み出すことに集中する

ファイブグループ：光藤雅基氏



「居酒屋いくなら俺んち来い。」「とりとん」「Pecori」など、116店舗を展開（2018年1月現在）。店舗はリピート顧客を増やすことに注力しており、店舗で管理する数値は、「FLコスト」と呼ばれる原価と人件費のみだ。「一般的には、販促費、求人広告費から水道・光熱費に至るまで、店長が把握し、これらをコントロールして利益を出そうとします。しかし、1人で何でもできるはずがありません。それらの管理は本部に集約し、店舗がまず注力すべきなのは、お客様の『また来たい』を生み出すことだと考えています」（光藤氏）

社内イントラネットにすべての情報を集めて管理・決裁

21：平本清氏



メガネ専門店「メガネ21」を、広島県を中心に全国で、108店舗を展開する。情報公開が進んでおり、社内の情報は社内イントラネットに集められ、財務情報から、社員の給与情報まで、すべての情報を誰もが確認できる。決裁や承認もすべてイントラネット上で行われる。情報をやり取りする余分な作業が減り、徹底的な効率化を進めた結果、本社スタッフはわずか3名となった。平本相談役は「生産性を高めたいなら、情報を集めて従業員にオープンにすべき」だと主張している。

タスクを 任せる

ITの活用や多様なリソースの活用も重要だ。特に宿泊業や飲食業といったサービス産業では、業務の効率化に向けたITの活用は遅れている。人材の確保が難しくなるなかで、ITや外部リソースにタスクを任せることで、従業員が付加価値の高いタスクに集中できる環境を整えることも必要だ。

タブレットで情報入力の手間を激減させる

串カツ田中ホールディングス：大須賀伸博氏



1998年に創業し、串カツ専門の飲食店として、10年足らずで200店舗を展開。串カツ田中では、店長が店舗管理のために得意ではないパソコン作業に時間を取られることが、長時間労働を生み出す1つの要因であると考え、業績管理をパソコンではなくタブレット端末でできるように切り替えた。「画面をタップして進めば、情報は自動的に本社に送信されるようになっていました。得意ではないタスクに時間を取られることのないようITを駆使し、店長には本来担うべき顧客接点のタスクに集中してもらいたいです」(大須賀氏)

マネジメント業務はシニアのナイトマネージャーに

仁科百貨店：石井正昭氏



岡山県でスーパー「ニシナ」を中心に29店舗を展開。売上は280億円にのぼる(2017年2月期)。朝早くから夜遅くまで営業するスーパーでは、店長に負荷がかかる。そこで、残業時間を抑えるために、他社に先駆けて、シニアがナイトマネージャーとして夜間の店長代理業務を担う制度を取り入れた。「マネジメント経験を有する人にとって、マネジメントに特化できる環境は、経験がいかせる稀有な職場です。特性にあわせた業務を任せることで、店舗、働く人の双方に望ましい職場が実現できます」(石井氏)

タスクを 重ねる

サービス産業における効率化のポイントの1つが、“手待ち”時間の削減だ。1人の従業員が複数のタスクを担うマルチタスク化や、複数の店舗を1人が掛け持ちするなど、タスクを重ねることが手待ち時間の減少につながる。

調理と接客の区別なくマルチタスクで全従業員が顧客に接する

ファイブグループ：仁藤準也氏



飲食店では、調理場と座席が離れている店舗が一般的で、調理と接客は、職務としても分離していることが多い。ファイブグループではオープンキッチンにすることで、その課題を解消した。「オープンキッチンにすればできたての料理をすぐに提供できますし、調理と接客の区別がなくなり効率化が進みます。自分が作った料理を自分でサーブし、お客様に美味しいと言ってもらえば、働きがいも高まります」(仁藤氏)。調理と料理の提供はそもそも時間がずれる。これを1人で担えば、手待ち時間は減少し、効率化が実現する。

部門内でローテーションさせてマルチタスク化を実現

仁科百貨店：石井正昭氏



ニシナでは、パートタイマーの従業員も複数のタスクを担う。「たとえば、鮮魚部門のある従業員は、従来は刺身を切るという限定されたタスクだけを担っていましたが、今はそうではなく、刺身を切ることに加えて粗処理も担当するなど、一人ひとりの業務範囲を広げています。惣菜・弁当部門の担当で米飯関係だけを販売していた人にも、揚げ物も担当してもらうなど、パートタイマーも1つの部門のなかでローテーションさせて、部門の仕事は全てできるようになってもらい、マルチタスク化を進めています」(石井氏)

タスクの「高付加価値化」 4つの視点

タスクに 時間を かける

サービスの付加価値を高められるタスクには、もっと「時間をかける」ことを推奨したい。時間を余分にかけ、ひと手間を加えることで、顧客に提供する付加価値が高まれば、その結果として、売上も働きがいも向上する。

顧客とちょっとした会話ができるしかけづくり

ファイブグループ：仁藤準也氏



ファイブグループは、従業員の働きがいを重視し、店舗での従業員の裁量を認める取り組みを数多く導入している。「ある店舗では、会計時に、顧客の気に入った商品名を伺って、それをレシートに記載します。次回来店時にレシートを持参して頂ければ、その商品を無料サービスすることを認めています。会計時に一言加え、レシートに一筆書く手間をかけることで、顧客の心をくすぐり、リピート来店につなげ、従業員のやりがいも高めています」(仁藤氏)

接客で顧客がリピートしたくなる店舗の雰囲気づくり

ドロキア・オラシイタ：大木原正祥氏



PABLO は独自の接客スタイルで顧客を楽しませる工夫をしている。購入時の会話は「これください」「ありがとうございました。またお越しください」というだけでは終わらず、スタッフが笑顔で両手を振ってあいさつする。そこには店舗の雰囲気づくりに対するこだわりがある。「チーズタルトが美味しいから買いにくるだけではなくて、あそこの接客は良かった、あのお店の雰囲気が好き、という理由からも顧客を取り込もうと考えていて、来店時の接客は常に工夫を重ねて改善しています」(大木原氏)

タスクの 場所を 変える

サービス産業で付加価値が生まれるのは、顧客接点のある場所だ。そのため、顧客接点がある場所でのタスクを増やすことが、高付加価値化につながる可能性がある。顧客の目の届かない場所で行っていたタスクを、あえて場所を変え、顧客の目の前でやることで新たな付加価値を生めないか、検討するべきである。

研修センター店でスキルを習得

串カツ田中ホールディングス：大須賀伸博氏



串カツ田中では、社員教育に力を入れ、従業員の定着・スキルアップを図っている。新たな取り組みとして、研修センター店を開店した。「新しく入った社員がスキルを習熟させる前に退職してしまうケースが多いという課題がありました。そこで、入社直後の社員だけで運営する研修センター店を始めました。価格を抑えた研修センター店で顧客と接する楽しみを感じながらスキルを習得し、その後に各店舗に配属することで、スムーズにサービスレベルを高めていくことができるようになりました」(大須賀氏)

セントラルキッチンをつくらず店舗での製造にこだわる

ドロキア・オラシイタ：大木原正祥氏



PABLO では、業務プロセスの見直しを続けた結果、チーズタルトの製造時間を短くすることに成功したため、他企業が行うように、セントラルキッチンで製造し店舗に配送する必要がなくなった。それによって物流コストが削減されるだけでなく、パティシエは店舗で勤務し続けることができるようになる。「店舗で勤務するパティシエは、ガラス張りのキッチンで顧客の目の前でタルトを作ります。できたてを提供でき、かつ顧客の喜ぶ姿が見えることで、彼らの働きがいは確実に高まっています」(大木原氏)

タスクに 情報を いかす

サービス産業では顧客情報は資産であるが、実際にはテクノロジーに十分な投資をできておらず、限定的な情報しか集められていなかったり、その情報を存分に活用できていないケースは少なくない。集めたデータを従業員に公開し、活用させることで、サービスの付加価値を高めることが可能になる。

トレーニング・評価を可視化し、スキルアップと評価基準を統一

力の源ホールディングス：関口照輝氏



とんこつラーメンブランド「一風堂」を中心に国内外で展開。2018年6月末時点で231店舗、売上は244億円にのぼる。積極的な出店に伴い、店舗での教育や評価基準のばらつきが課題となったため、新しいITシステム『イチトレ』を導入。「国内直営全店にタブレット端末を配布し、その端末で“麺のゆで方”や“伝票の書き方”などを共通の動画で学ぶことができます。在籍スタッフのスキルレベルを把握でき、評価も公平に実施できるようになることで、スタッフの働きがいと顧客満足の上を両立させる狙いがあります」(関口氏)

情報を蓄積し、顧客へのプランの提案が可能に

ファイブグループ：仁藤準也氏



ファイブグループでは8年前から予約情報管理システムを導入している。そのため、そのシステムに蓄積された情報も豊富なものになっている。「たとえば、大学生がサークルのグループで来店予約されることがありますが、過去にそのサークルの皆さんがどの店舗を、どのように利用したのかといった履歴情報をもとに、店舗から適切なプランを提案することができています」(仁藤氏)。システムに蓄積された顧客情報が、顧客満足度の向上、リピーターの獲得、収益性の向上に寄与している。

タスクに 予算を かける

付加価値のあるタスクには、予算をより多くかけることで、投資した以上のリターンを得ることができるものがある。その際に、従業員に裁量を認めることも必要だ。そうすることで、付加価値が高まるだけでなく、働きがいにもつながるといふ相乗効果が生まれる。

社内通貨を活用し、店舗運営に裁量を持たせる

ファイブグループ：光藤雅基氏



ファイブグループでは、店舗ごとに顧客に向けてブログを開設。情報の発信をしている。その閲覧数にあわせて、独自の社内通貨が各店舗に分配される仕組みだ。「通貨は、店舗運営のために自由に使うというルールにしています。本部からの一括の指示ではなく、店舗に裁量を持たせているのです。現場の声でサービスを向上させ、付加価値を高める工夫を促す仕組みのおかげで、従業員の働きがいが高まっています」(光藤氏)

「看板娘／息子」「輝きスタッフ」を選び表彰

串カツ田中ホールディングス：伊藤正弘氏



串カツ田中では四半期に1度のペースで、店舗ごとに従業員の投票で「看板娘／息子」を選定している。看板娘／息子に選ばれると、表彰され、時給も上がる。また毎月の顧客調査で、「輝きスタッフ」という、接客スキルの高い従業員を選ぶ仕組みもある。「現場のサービスをいくつもの観点から表彰する仕組みは、コストはかかりますが、良い仕事をしている従業員に報いることで、一人ひとりの働きがいを引き出すことにつながっています」(伊藤氏)

Works Report 2018

サービス産業の「新しい働き方」

タスクマネジメントを起点とした働き方改革モデル

城倉 亮（研究員）
坂本 貴志（研究員／アナリスト）
岡田 苑子

デザイン
小林 正樹

撮影
刑部 友康
水野 浩志

発行日
2018年8月

発行
リクルートワークス研究所
〒104-8001
東京都中央区銀座8-4-17
リクルート GINZA8 ビル
株式会社リクルート
TEL 03-6835-9200
URL <http://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.