

## 中小サービス業の“時短”科学的実現法(第26回)

### 業務を抜本的に見直して労働生産性を向上

2025.01.07



前回から、最後の第6ステップ「データで評価する」を解説しています。まずは評価するデータとして「労働生産性」「総資産回転率」「総資産利益率」の3つを上げ、それぞれ理由を解説しました。今回は、労働生産性を指標として現場改革を進めた事例を紹介し、本連載の最終回とします。



**『業務効率化・コスト削減』でお悩みの方に  
おすすめ資料をご紹介します!**

資料ダウンロードはこちら >

#### 粗利益を2倍にするか、総労働時間を半分にするか

一の湯は神奈川県箱根町で8軒の温泉旅館を運営する1630年創業の老舗旅館です。箱根では2番目の歴史を誇る一の湯は、バブル崩壊後に市場の流れについていけず、1987年当時には経営状況が悪化していました。先代が建てた洋式ホテルも苦戦を強いられ、銀行から資金調達もできない状況でした。そこで15代目に当たる小川晴也相談役が取り組んだのが、労働生産性を指標とした現場改革でした。

小川氏が注目したのは、労働生産性の1つである「人時生産性」の指標でした。「人時生産性」とは、労働時間1時間当たりの粗利益で計算される指標です。しかし、小川氏がこの指標を実際に計算しようとすると、多くの問題に直面しました。最初の問題は従業員の総労働時間の把握でした。旅館業では繁忙期には長時間労働を行い、閑散期に休みを取るため、労働時間を厳格に管理する習慣がありませんでした。今では当たり前のことですが、小川氏はまず労働時間を1分単位で正確に算出しました。その結果、曖昧にしていた残業代が白日の下にさらされ、すべての従業員に残業代を支払うことになりました。

また、仕入れ高を正確に把握するのは簡単ではありませんでした。旅館の仕入れは日々行われますが、伝票がそろわないのはずっと後だからです。伝票内容も問屋によって異なり、管理部門が数字で仕入れ状況を理解するのは簡単ではありません。そこで、その日に必要なものはその日に仕入れて在庫を抑え、伝票と在庫を一致させるようにしました。

当初は人時生産性の計算を10日ごと、月3回のペースで行っていましたが、10日単位では土日の数字が影響するのでデータにばらつきが出ます。そのため、これを週次に切り替え、仕入れや総労働時間は日次で管理するようにしました。2年かけてようやく正確に計算できるようになりましたが、人時生産性は約1400円。これは、一の湯が1時間あたりに計上する粗利益額が1400円しかないということを示しています。

ここから人件費を含めた必要経費を支出すると、全く利益が残りません。粗利益に占める人件費の割合を労働分配率といい、一般的な旅館はそれが40%程度なので、従業員の1時間当たりの平均給与は560円という当時でも低い水準になります。

そこで小川氏は、当時の小売業の平均的な人時生産性の半分に当たる3000円をまず目標にして現場の改革を進めました。これは当時の一の湯の約2倍に当たる金額です。人時生産性を2倍にするには、粗利益を2倍にするか、総労働時間を半分にしなればなりません。

食材などの仕入れを減らすには限度があります。あまり減らすと料理の品質が落ち、宿泊客から不満が出ます。また、旅館は客室数に比例して売り上げが増えていくと一般に考えられていますが、当時の一の湯には設備投資を行って客室を増やす余裕もなく、つまるところ売り上げを増やせない状況でした。

サービス内容を根本的に組み替える… 続きを読む