

事業改善アクションプラン

総合ワークショップ

研修内容

"システム運営の制御官"それが私達の仕事です。



企画設計 company
<http://www.kikakusekke.com>

営業・企画的共同事業・ALLIANCEが経営を変える。

プラス1倶楽部 CLUB プラスワンクラブ company
日本の宿

区分	項目	概要
(1)厨房の集中作業運営		メニューのレシピ化・集中盛付体制を主軸とした集中運営と作業の標準・単純化した体勢を行う
	メニューのレシピ	メニューのレシピ化により、必要な原材料・作業時間等を積算し、原価管理・労務管理をシステムティックに行う
	食材の保管管理	各セクション別の収納方式から冗費管理(食中毒予防)・食材管理を確実に行うべく、原料・仕込品・盛付前食材管理方式に変革する。
	運営ハンドブック	メニューの変更に基づいて各食材の保管方法・賞味期限の指示等の各担当者が守らなくてはならない事項をマニュアル化する。
	料理提供プログラム	盛付から料理提供迄を5W 1Hで検証し、料理長の目的とする料理評価を達成すべく、料理提供に関連する全社員の行動を決定する。
	料理運営指導会議	料理提供プログラムが実践できるように、メニューの説明から置き方迄の詳細な実践指導を行い、テストも実施する。
	当日予約の情報伝達	予約の変更・フリーの対応・別注料理の対応等の情報伝達を確定し、情報の正確性とムダ・ムリ・ムラのない体制を確立する。
	残品管理整理	当日盛付食材及び盛付後の食材の保管場所が一目で分かり、确实・安全に無駄の無い食材管理を行う
(2)食器・物品の管理		誰もが理解可能な収納一覧を作成し、日々の食器破損を管理し、毎月の棚卸を実施可能にする。
	マニュアルによる物品管理	食器の保管場所・数量が誰でも理解でき、确实な保管整理が可能になるようにマニュアルを作成する。
	棚卸	月に1回の棚卸しが容易にできるシステムを確立し、在庫数量を正確に掌握し、食器の破損・ロス率を管理する。
	破損管理	日々の食器破損を「破損日報」として関連部署に回覧し、食器破損率の低下を行う
	破損率減少会議	食器破損のABC分析を基に、食器破損を減少させる会議を定期的開催する。
	物品管理者の任命	食器の収納・保管を維持する為に、その担当者を任命し各作業が快適に行える環境を整備する。
(3)接客部門人員の多機能化		接客要員の後方作業を無くし、入れ込み・宴会運営・パブリック営業に移動するお客様に連動した接客要員の時間差運営を行う
	シフト表作成	送迎・食事接待・館内運営の人員を多機能にし、人件費の低減とサービス向上を両立させる時間別シフト表を作成する。
	作業指示	お客様の動きに合わせた「タイムリーシフト」を円割を行う為、接客の総合指揮者が各部門の指示を行う仕組みを考える。

区分	項目	概要
	作業進捗管理	異なる時間で業務が発生する宴会場の準備・片付け等の作業進捗を管理し、人の動きのムダを解消する。
	入れ込み時間確認	入れ込み時間を詳細に確認し、出迎えから呈茶のサービス品質を向上させる。
4)後方運営のシフト管理		後方作業を作業項目別にパーツ化し、作業時間差を活用したシフト運営を行い、縦割り運営の弊害を無くす。
	作業時間解析	各作業項目別の総労働時間と客数レベルを相関的に解析して人件費のムダ・ムリ・ムラを無くす。
	運営クリニック	各部門の作業がマニュアルで指定された運営が行われているか否かの業務監査（クリニック）を定期的実施する。
	当日予約の情報伝達	部屋割未確定等の現場不良品指示になる事項の指示連絡体系を、確実に伝える仕組みを確立する。
	シフト表作成	各業務作業量に基づいた時間別作業指示書（シフト表）を作成して、ローコストオペレーションを確実にする。
	運営指導者会議	各業務責任者のスキル向上を行う為に、作業時間解析・運営クリニックを基に研修会を定期的実施する。
	作業指示	各業務の当日作業進捗状況をリアルタイムに確認し、定期作業終了を完済すべき作業指示を行う
(5)施設の外注		施設要員は点検と不良箇所確認の対応を主体とし、外部業者への修理発注を加味した効率ある施設保守を行う
	点検者の確定	館内の点検方法・点検場所をマニュアル化し、施設要員の人員減を達成する。
	保守点検記録	誰が見ても判る記録簿を作成し、作業の標準化を計る。
	施設管理マニュアル整備	各保守点検のあり方から不備時の取替方法をマニュアル化し、その研修を行う事で作業の確実性と運営費用の低減を両立させる。
	外注費管理	自社の社内人件費と外注した場合のコストを明確にし、外注コスト積算表を整備する。
(6)事務部門の総合運営		フロント・用度等の事務作業運営を見直し、生産性の向上と接客品質の向上を行う
	業務マニュアル整備	伝票の発生・処理方法・ファイリング方法迄をマニュアル化する事により、作業名に対する教育期間の低減と早期の技術取得を両立させる。
	管理者・作業者の業務分掌	各業務の高度な知識が必要となる作業（管理者）とマニュアルに沿った単純作業（作業者）の領域を明確にし、人件費の低減を達成する。

区分	項目	概要
	管理 報告様式の整備	各業務の作業チェックリストを整備し、管理方式をマニュアル化すると共に、イレギュラーな処理報告を明確化する。
	金銭勘定・物品管理の区分け	立割主義の弊害を除去する為に、金銭勘定部門と物品管理部門を分離し専任人員数の減少を行う
	接客・事務の関連運営シフト	看板作成・テレビ番組表作成・メニュー表作成等の業務を事務部門に移行する。また9:00～10:00のフロント多忙時のヘルプが可能なシフトを作成する。
(7)会計業務運営		夜警のアイドルタイムと会計の効率化運営を一体とした運営方式を確立する。
	会計業務教育プログラム	夜警をナイトフロントに変革させる為の教育プログラムを作成し、夜間待機時間の有効活用を行う
	積算送りチェック表作成	会計業務の立割弊害を除去する為に、クーポン券等の処理状況を明確化するチェック表作成を行う
	会計集計フローシート	領収書発行から発生する最終科目処理迄の業務を、フローシート化して鳥瞰的に業務分岐を明確化する。
(8)業務運営の電算化		予約データから各部門で行われているデータ加工を一元化する事により、現場事務の軽減化・指示項目の明確化を両立させる。
	調理システム	原価計算・厨房の人件費管理に重要となるレシピを基本に、発注原材料・仕込み指示を電算化するシステムが必要となる。
	配膳システム	食器準備・備品の準備等のパート化を推進する指示表の作成、料理配膳システムを間違いなく指示する輸送カード等のシステムが必要となる。
	客室運営システム	客室整備・アメニティー等の客室入込み・布団業務の作業指示を適格に行うシステムが必要となる。
	食器・備品管理システム	食器棚卸しの円滑運営・食器破損率の管理を確実に行う為のシステム化が必要となる。
	シフト作成システム	適正な作業指示と多機能運営を可能にするシフト運営のシフト表を簡単に作成するシステムが必要となる。
	労働管理システム	1年間単位変形労働の時間管理とリアルタイム労働管理を短時間に行える労働時間を集計するシステムが必要となる。
(1)労働時間の管理		部門別・作業項目別に月間の総労働時間を管理し、ムダ・ムリ・ムラの無い労働時間を達成する。
	人件費・残業費報告	各部門別の人件費・残業費の実績を基に、シフト管理者のスキルアップを行い、労働生産性を確実なものにする。
	変形労働運営指導	1年間単位変形労働制度の有効活用を行っているかの検証を行い、人件費・残業費のムダを無くす。

区分	項目	概要
	年間予約数検討会議	年間予想客数を基に1年間の労働時間シュミレーションを行い、客数に連動した作業時間管理を行う
	アルバイト活用計画書作成	オフ・オン・シヨルダーの人員検証を行い、作業人員が不足する月日を確定し、短期間作業者(アルバイト)の採用計画を定める。
	人員採用計画	母集団形成が良好な採用月と、自然退職者の減少率を相関させた採用計画を決定する。
	定員減時の運営方法計画	定員数が減少した場合の運営方式を確定し、その運営方法を社員に認知させる事で、無駄な人件費を採用コストの低減を行う
(2)出勤人員の客数連動		客数レベルに対応する適正な作業人員を算出し、客数に見合った出勤人員の出勤計画を定める。
	月間休日予定表の作成	希望休日と予約レベルを基礎に、会社にとっては無駄な人件費の低減、社員は快適な勤務を両立させる。
	希望休日カレンダー運営	社員の希望する休日(繁忙日以外)を組み込む事で、社員の帰属意識を向上させる。
	週間作業計画の作成	月曜日から日曜日のサイクルで、ほぼ確定する予約数・フリー数に基づく週間作業計画を確定する。
	当日作業計画作成	作業日の前日に入れ込み時間等の情報を基に、より細かい作業シフト・出勤退社時間を確定する(シフト表作成)。
	予約データの加工伝達	月別・個別に予約担当者は各部門が作業を決定するに必要なデータに加工して、シフト管理者に送付する。
	休日変更伝達	仮に決定した休日が確定される迄の変更手順を明確にし、社員の帰属意識の向上と社員の自覚を両立させる。
(3)作業シフト作成		シフト管理者を定め、全社的な作業シフトを作成し、縦割りの弊害を無くした多機能な運営を行う
	基本シフトの作成	客数レベルでの各部門別の基本シフトを幾つかのパターン準備しておき、日々のシフト表作成時間の作業を軽減させる。
	労働実績表の作成連絡	労働時間管理者は週間単位で社員別の労働時間を作成し、シフト管理者に勤務時間の実績報告を行う
	発行・運営・実績入力星取表	シフト表の発行から運営日の修正、労働時間の実績入力などがどのように進捗しているかの星取表を作成し、管理を行う
	シフト掲示板の更新	作成されたシフトは掲示板に貼り付ける事により、各社員は明日以降の作業内容が理解できる仕組みを構築し、掲示板の更新方法を定める。
	運営実績の検証	指定されたシフトと運営の実態を定期的に確認し、現場が、ムリ・ムダ・ムラの無い状況か否かの確認を行う

区分	項目	概要
	作業基礎スペック積算表	シフト作成の根拠である作業項目別の作業スペックの更新を適時に行い、それらのデータを積算表として保管する。
(4)月間業績管理会議		部門別・作業項目別の月間運営実績データをもとに会議を行い人件費の有効活用を検証する
	部門別実働解析	部門別の客数レベルでの実働時間の解析を行い、そのレポートを基本にシフト管理者のスキルアップを行う
	運用実績不備の指導	運営の不備があった部門に対しては、適正な運用を行える具体的な指導が必要である。
	シフト項目の変更検討	運営検証で問題のあった作業に関しては、作業項目の統廃合を含めて検討を行わなければならない。
	部門間相互シフト検討	運営検証で問題のあった作業に関しては、部門間の人員を相互に検証して検討を行わなければならない。
	社員教育日程の変更	業績を向上させる為には社員の多機能が前提であり、必要に応じて社員の教育日程を定めなければならない。
	人事施策の統一見解	シフト運営者がその運営で得た人事施策に関する項目を協議し、統一した見解を決定する。これにより会社と社員の透明度が増す。
(5)1年間変形労働運営		オフ・オン・シヨルダーを年間・月間・週間で変形させ、40時間労働体質を確実にし、残業・休日出勤手当の発生を防止する。
	就業規則の改正	1年間単位の変形労働に連動した就業規則の見直しを図り、監督署の是正処理を受けない整備が必要となる。
	賃金規定の改正	1年間単位の変形労働の制限時間が運営の実績と合わない場合は、賃金規定の見直しも行わなければならない。
	研修の開催	1年間単位の運営内容を周知徹底させる為に、社員研修会を開催し、運営の周知を行う
	採用時の説明規定	採用時の説明規定を明確にして、誰が面接しても同じ結果が得られるマニュアルの整備を行う
	労働実績時間の社員通知	月別に繰り越した労働時間を社員に通知し、その実態の告知を行う
	年間労働時間の予想	予約客数の予想を基に1年間の労働時間が2,085時間で納まるか否かのシュミレーション検証を行う。
	シフト管理者の業績評価	シフト管理者の業績を評価する為に、客数レベルと運用実績の正確性を付与する事で、人件費のムダ・ムリムラを無くす。
(6)予約客数の連絡		先行予約の月間・週間データを各部門別に必要とするデータに加工し、計画的な人員運営を行う

区分	項目	概要
	月間予約予想の作成	予約は1ヶ月単位で予約実績と予想を基礎に、おおまかな客数を算出し、シフト管理者に客数指示を行う
	週間データの作成	予約は1週間単位で団体と個人・総数・宴会場別宴会人数・使用部屋数・団体名等のデータをシフト管理者に指示を行う
	客数変更時の通知レベル	指示を行った客数の変化があった時、どのレベルで変更指示を行うのかを事前にシフト管理者と決定しておく。
	募集团体の客数伝達	募集团体のように1週間単位で客数が正確に掌握できない場合は、その伝達方式を明確にしておく。
(7)当日対応ミーティング		予約データの不完全な点の確認を部門間でミーティングを行い、作業のムダ・ムリ・ムラを発生させない運営を行う。
	当日フリーの指示	フリー客の人数・料金・料理ランク等を毎日検証して、対応と連絡の手順を決定する。
	特殊変更伝達の確認	別注料理と一般予約の変更等の連絡時間・方法を定めて現場が混乱しないシステムを確立する。
	団体入退館時間の確認	接客部門の機動性を増す為に必要な入れ込み時間の連絡方法を確立しておく。
	相互ヘルプの人員	必要に応じてヘルプする各部門の担当を明確にして、運営時の不備を排他する。
1)作業マニュアルの整備		標準的な作業指示が可能なマニュアルを整備し、必要に応じた変更を行う
	作業マニュアルの作成	作業手順を短時間で正確に教育できるマニュアルを整備する。これにより教育期間の知識での人件費低減も可能となる。
	見直し変更の検証	アメニティーの変更等があった場合のように、マニュアルと実情が合わなくなった時はその変更を行って、常に実情と合うよう整備する。
	更新変更記録簿	マニュアルの更新を行った時、更新の内容を記録する事が必要となる。
	作業内容とマニュアルの確認	定期的にマニュアル通りの作業が行われているのか検証を行い、内容の違いが生じた場合は変更を行う
(2)作業チェック表の運営		日々の各運営をチェックリストとして記録し、作業ミスの無い運営とクレーム発生時のABC分析に活用する。
	作業チェック表作成	作業項目別に「作業チェック表」を作成し、作業品質を確実なものにする。と同時にチェック表はクレーム発生時の検索に活用する。
	チェック記入者の任命	大人数の作業項目ではチェック者の任命を行い、共同作業の作業品質を確実なものにする。

区分	項目	概要
	受渡回収箱の整備	旅館は24時間稼働しており、文書の受け渡し方法を明確にし、紛失等を防ぐ必要がある。
	チェック表の確認・指導	回収されたチェック表は記載事項に不備が無いかの確認を行い、不備は記入者への指導を確実にを行う
	ファイリング保管	クレーム発生時に迅速に該当するチェック表を検索できるファイリング形式でチェック表の保管を行う
	運営不備の罰則制度	運営の不備があった時は作業担当者に罰則を与える事により、クレームの再発を防ぐ体質作りが重要である。
(3)クレーム記録と是正		クレーム内容の全ての記録を行い、その発生要因と対応を確実にを行う。併せてクレーム発生解析を行う
	クレーム記録表の作成	クレーム発生時(アンケートのクレームも含めて)はクレーム発生表を作成し、この記録簿に是正処理も記入する。
	クレーム運営規定の作成	クレーム発生の隠匿等の発生があれば、クレーム処理の機能は発揮できない。このような防止・規則を記載する規定集が必要となる。
	是正処置の記録と実行	クレーム発生要因になった原因要因の解析を行い、是正処置を決定し、その事項を実行する事が重要となる。
	対応マニュアルの作成	是正処置がとれないクレーム(館内構造等)は応答文書を作成して、クレームの発生しない本質を確立する。
	クレーム対応勉強会の開催	定期的にクレーム発生対応マニュアルの活用・更新確認を含めた研修会を実施する。
	お詫状作成と発送	アンケートクレームはお詫状を発送し、CS(顧客満足)を確実なものにする。
(4)社員教育		社員の個人別職務技術取得カルテを作成し、定期的な作業技術を確認する。
	教育者の任命	教育マニュアルに沿った教育を行える教育者の任命を行い、教育水準の維持を行う
	教育者用マニュアルの整備	教育マニュアルに沿って講義・現場トレーニング・試験の方法を記載する教育者用マニュアルの整備を行う
	個人別職務技術票の作成	社員・パート単位で何の作業項目の技術を取得しているかが一覧できるカルテを作成する。
	新入社員教育日程表	新入社員の雇用が発生した場合、一人一人の教育日程とOJT日程を定める。
	年次社員育成計画作成	作業能力が多機能化するように、年次別に社員単位で教育日程を作成する。

区分	項目	概要
	人材育成方針会議	入社から作業員としての方針・将来の幹部として育成する総合職社員の教育方針を定め、本人に告知する。
	技術取得テストの実施	取得している技術に関しては定期的にテストを行い、ヘルプ等の発生時に即応できる体制を確立する。
(5)クレーム事項朝礼報告		クレームの発生に関しての報告と防止施策を発生部門別に朝礼で発表し、確認を行う
	前日クレーム報告と是正	前日に発生したクレームの有無を確認し、クレームには至らなかったがクレーム予備軍の事項に関しての確認を行う
	是正記録報告	暫時決定されるクレーム防止の是正に関しての報告を行い、社員の周知徹底を行う
	社内アンケート集計報告	社内アンケートの集計発表を行い、社員全体がお客様の方向を見るインフラ作りを行う。
(1)先行予約の分析		先行予約を売上・経費・荒利益でリアルタイムに確認し、不足する数値の対応を行う
	年間実績分析	1年間の売上・客数のみでなく、企画別・エージェント別等の細かい実績分析を行い、傾向を掌握する。
	年間集客分析	本年度の客数予想を細かい単位からの積み上げ方式で予想を行う
	3ヶ月先行予約分析	年間集客分析から、3ヶ月先の先行予約を細かい単位で確認を行い、営業施策の修正・補強を行う
	2ヶ月先行予約分析	2ヶ月先行予約実績がほぼ確定された予約となり、空室予想を適確に掌握する。
	特割用空室数決定	空室の数により、収益状況との相関検証で、特割リ放出数の決定を行う
	財務収益の検証	特割リ価格決定によって予算達成の財務収益の検証を2%誤差の範囲にて行う
特割の設定		客数の少ない特定日に対しては、経営目標が達成できる特割リ販売単価を決定し、有効な経営目標達成手段とする。
	割引率・月日の設定	特割日の月日、必要とする人数を集客するに魅力ある割引商品の決定を行う
	DMリストの確定	集客が確実に確保できる客層・地域の絞込みを行い、回収率を考慮したDM等の発送先の名簿抽出を行う
	特割媒体の選定	オフの長期間特割を確実な実務数値にする為の広告媒体の選定を行う

区分	項目	概要
	月間財務収益検証	集客人員と単価の売上と支出に関する比例費・固定費の影響を相関した財務収益の検証を行う
	費用対効果解析記録	集客の為に必要とした経費と集客した売上高の解析データを蓄積し、必要に応じて正確なデータ取出を確立する。
(3)予算分析会議		収支の部門実績を明確にし、未達成の改善策を的確に行い、経営目標を確実にする。
	実績収益状況確認	累積・単月別に収益状況を把握し、先行予約による財務の収益状況を適格に分析する。
	2ヶ月先行実績収益	先行予約の客数・単価でもっての収益状況を把握し、予算を達成するために必要な集客の確認を行う
	予算達成是正策	目標とする予算の達成が不可能となる予想がされる場合は、是正処理を5W1Hにて確定する。
営業会議		お客様のニーズに見合った営業戦略の確認を月に2回行い、先行予約と売上予算の整合性を確実にする
	企画会議	大口需要を作る企画案の策定を行い、企画に対しての売上高の予想を行う
	特定大口顧客販促	大口需要先に対しての企画・販促計画を策定し、目標とする売上を確実なものとする。
	現地ツアー開拓	個人旅行の需要の底上げと新規の顧客を確保する為の現地ツアーの企画運営を実施する。
5)社内カンパニー決算収支		社内カンパニー制度を有効に運営する収支を、キャッシュフローで明示し、経営の確実性を実現する。
	カンパニー予算計画	本社と各カンパニーの予算計画を立案し、連結時の全社予算計画を立案する。
	収支報告	予算達成をカンパニー別に報告し、今後の収益是正策の決定を行う
	財務支援予算	カンパニーの財務分析を行い、キャッシュフロー不足資金の支援予算を確定し、全社的資金繰りを実地する。
	カンパニー経営計画	全社的経営計画に基づくカンパニー別経営計画を策定し、各カンパニーの経営能力を高める。
	財務ソフトの導入	カンパニー別に合致する財務ソフトの導入を行い、カンパニー制事務処理の事務量増加を押える。
(1)業績評価		利益の確保状況をリアルタイムに公示し、社員の業績評価(ボーナス)を明確にし、企業内営業を活性化する。

区分	項目	概要
	部門業績数値設定	各部門の人件費配分比率を決定し、部門責任者の業務評価額の評価を実績別に定める。
	売上利益の社員還元	売上対応の可変人件費体制の場合は、売上等の基本データから各社員に配分する比率の決定を行う
(2)人事考課		個人別の人事考課を行い、仕事の評価と賃金の支出を明確にし、社員の企業内活力を求める。
	自己査定	自己査定方法を導入し、本人の意識と現実の業務評価のギャップを掌握し、人材育成の基本とする。
	人事考課制度マニュアル	等級による給与制度に基づく査定要求事項の内容、その等級に達した時の給与額を定めたマニュアルの整備を行う
	考課委員会の設置	所属長の上司考課のみでは客観的考課が行えず、正確な考課を行う為に考課委員会の設置を行う
	個人面談の実施	考課委員会で決定した結果を個人面談にて伝え、社員が決定された内容を理解できるシステムを確立する。
3)個人面談		人事考課による内容を個人面談し、目標達成と将来の課題を明確にする。
	個人自己目標	個人の自己目標の設定を行い、目標到達の努力を促し、会社の判断を与える。
	業務目標の設定	個人の自己目標に対して、より具体的な職務技術項目での目標達成スケジュールを設定する。
	達成率の自己認識	達成率を本人の評価だけでなく、職場の仲間・上司の判断を加え、自己認識のグローバル化を達成する。
	カウンセリング	社員のライフサイクル、会社内での目標等の総合的なカウンセリングを行い、帰属意識の向上を行う
(4)人事育成プラン		入社からの人材育成計画を定め、会社の将来の人材育成を計画的に行う
	一般業務者育成計画	入社したポジションを基本として、業務の多機能化をリンクさせた育成計画を作成する。
	総合職社員育成計画	一般業務の目標を達成した社員は、総合的な幹部育成の計画に移る。
	個人別社員業務カルテ	個人別社員カルテを作成し、入社からの業務経過を記録し、社員育成上で必要となるデータ検索を迅速化する。
(1)各部門のパート化		各業務の難易度を決定し、社員領域とパート領域の職務分掌を定めて、パート化比率を向上させる。

区分	項目	概要
	厨房のパート化	高度な調理技術を行う社員と一般主婦パートの作業領域を定めたパート化を達成する。
	後方運営のパート化	社員は作業品質コントロールと作業指示を行い、全作業員のパート化を達成する。
	事務部門のパート化	社員は出納科目・買掛未払・売掛の管理業務を主管し、入力・起票等のパート化を達成する。
	館内販売部門のパート化	社員は運営指揮を主体業務にし、接客要員の大半をパート・社内ヘルプにて運営する。
	フロントのパート化	昼間の待機的時間帯にはパート化を計り、フロント社員は朝・夕の運営を主体とした体制をとる。
	施設のパート化	一般電球換え・館内点検のパート化を計り、社員は高度な技術保守と指導を専任する。
	パート化計画進捗管理	各部門のパート採用・パート化の進捗計画を定め、その内容を記録する。
(2)パートの安定確保		社員と同能力のパートを確保する事が人件費抑制のポイントであり、パート安定確保は経営の必須条件である。
	年間採用計画	質の良いパートの母集団形成が可能な採用日の設定を行い、自然退社人数との相対的採用計画を定める。
	公募媒体の決定	母集団形成の人数により採用に必要な媒体の決定を行う
	地域相場研究	パート賃金の相場リサーチを定期的に行い、自社の定める賃金が魅力ある相場である設定を行う
(3)パート定着化向上		採用したパートの定着化が確実になければ、狭い地域に於いての今後の採用計画の大きな障害となる。
	社員・パート責任明確化	パートが安定的に勤務可能な時間・曜日の制限に対しての社員の意識を明確にし、パート職場のインフラ整備を行なう
	月給制給与	他産業とのパート社員福利厚生の上向と、勤務に関する問題意識喚起を促す為に「月給制」は有効な手段である。
	能力給制度採用	社員と同様の人事考課は、パートに於いても必須であり、勤務能力に見合った能力給制度を制定する。
	1年間単位変形労働	オフ・オン・シヨレダの客数変動の勤務体制を確立する為、パートに於いても勤務時間・日数の変形を行う
	個人面談	個人カウンセリングを定期的実施し、帰属意識の向上とモチベーションの高揚を維持する。

区分	項目	概要
	特定休日勤務協力制度	正月休み・盆休み等の労働力の安定確保の為に、特定休日の勤務協力報償制度は有効な手段となる。
1)料理原材料原価		人件費に次ぐ最大の原価科目であり、料理品質とのバランスをとった原価維持が必要となる。
	メニューのレシピ化	メニューのレシピ化を行い、このレシピに対しての食数を求める事により「勘」の原価から「計数」原価管理の变革を行う
	蔵仕入方式採用	4半期のメニューに対して、その期間の必要食材原料を一括契約する事はマスターチャンダイジング手法がとれ、有効な原価管理となる。
	入札制度	一定のロットのまとまる食材は産地ダイレクトを含めて、入札による納品先選定はローコストオペレーションの重要なファクターとなる。
	発注表作成のシステム化	日々の発注を定形化した発注表作成を行う事により、発注作業・納品検収作業のコスト低減を達成できる。
	原材料保管の見直し	原材料・仕込品・盛付食材という分割を行い、必要食材が一目瞭然にする事が食材管理の基本となる。
	レシピ原価	売上と仕入原価のみの「総量原価管理」方式に「単品原価」を効かせる事により、原価計算と料理品質が共存できる。
2)商品仕入原価		売店・料飲等の仕入は需要と提供価格がポイントとなる。安定した売上と原価管理を理想とした施策は重要である。
	蔵仕入方式採用	一定のロットが明確な品は一括購入契約を行う事により、原価抑制と契約数量達成の売上向上を両立させる。
	売上ABC分析連動原価	売店等の商品は売上のABC分析を行い、不良品の在庫の一掃とメーカー意向による商品に対しては利益率の向上を行う
	定期相見積	各商材に関して、定期的な相見積を行う事により、原価の相対的低減を行う
(3)接客消耗品原価		客室における消耗品は接客密度との連動があり、低価格客と高額宿泊客共存の時代では、その施策も重要となる。
	宿泊単価と消耗品可変	高額宿泊客はより多数で品質の高い消耗備品、逆に単価の低い宿泊客ではそれに見合った消耗品可変の体制を目指す。
	正確な部屋割り	客室整備のコストを管理するには、前日迄の正確な部屋割りが重要な原価管理となる。
	消耗品入れ込みシステム	複雑になるリネン・アメニティーを単純作業化するシステム作りは、運営原価管理で必須条件となる。
	定期相見積	各消耗品に対して入札制度も含めた相見積は、相対原価低減を目指す手法となる。

区分	項目	概要
	エコロジー	シャンプー・石鹸類のムダな消費は、エコロジー化の中で認知されつつあり 原価見直しのファクターとして検討する事も可能となる。
(4)施設管理原価		館内施設維持・事務部門の運営原価は生産性の生まない原価であり、これらの原価管理には大胆な構造改革も視野に含める。
	光熱費契約と運営	電気契約の見直し・コージェネを含めた設備費用対効果の見直しは有効な原価低減になる。
	水道原価対策	節水コマ・自家用水源等の運営見直しは、有効手段として活用されている。
	保守契約の共有化	一社では高額な保守契約の地域共同化は、マスターチャンダイジング手法では有効な原価低減となる。
	保守人員の共有化	自社社員のみでの保守費の低減には限界があり 旅館向上の共有化・外部業者との連係は原価低減の有効手段である。
	事務部門のアウトソーシング	総務・人事部門、アンケート集計解析のアウトソーシングは、より高度な知識の活用と原価低減を両立できる。
(5)人件費原価		経営の最大高額科目である人件費原価の管理計画は、必須条項である事は論を持たない。
	人件費配分表制定	人件費の総枠を売上高増減で維持できる配分は、原価管理の必須条件となる。
	売上可変人件費運営	人件費配分を確実にするには、売上高に連動した可変人件費の仕組みを併設する手法が必要となる。
	雇用形態の見直し	一般的な給与社員のみでなく、福利厚生費を含む「受請契約社員」の創設も社員の可処分所得向上の重要事項である。
(1)部門別人件費比率設定		パート化を含めた運営可能な人件費構造改革を進めた裏付けでの各部門別人件費%の設定を行う
	業務解析	各部門の作業項目(エレメント)・時間の抽出を行い、全体業務の詳細解析を行うと同時に部門別の作業変更も視野に入れる。
	社員・パート領域設定	各作業項目の作業レベル(地方大会レベル・県大会レベル・全国大会レベル・世界大会レベル)の区分を行い、社員とパート領域の区分けを行う
	業務分掌規定	業務の分担作業の弊害を除去する為に、各作業の責任範囲を明確にする分掌規定が必須となる。
	社員待遇の複数化	社員・嘱託・パートという一般概念の雇用形態でなく、デフレ時代にマッチし会社・社員の相互メリットのある雇用体制を必要に応じて確立する。
	総支給給与額の見直し	会社負担の法定福利費用を含む総支給評価を行う事により、絶対金額の価値観を社員に与える。

区分	項目	概要
(2)目標達成計画書作成		部門別に設定された人件費が達成できる迄の時経列計画書を作成する。
	人事採用計画	パート・アルバイト等の採用を行う為の設定を行い、合わせて人件費設定比率に達する時経列計画書を作成する。
	人事評価制度採用	部門比率の設定を行う場合に、社員単位の業績に応じた評価を行う事はやる気の高揚と帰属意識を高める為に必須となる。
(3)業績賞与制度		会社の経営状況にて明確な賞与(利益還元給与)体制の業績賞与制度を採用し、経営と社員意識を両立させる。
	会社利益処分比率設定	経常利益に対する株主配当(役員還元)・内部貯蓄・投資・社員還元の4ファクターで比率の設定を行う
	人事考課ファクター採用	社員還元される金額は職位のみで案分するのでなく同一職位でも本人の努力による差別を行わないと求心力の低下を招く。
	社員グレード別支給	利益をメイクした指揮官とその指示を受けて努力した社員の評価は当然違ってくる。その仕組みを組み込む事が重要となる。
	収支数値の情報公開	日別・週別・月別で経営状況の情報を公開する事で、社員の危機感が違ってくる。
	出勤日繁忙連動評価	同じ勤務日数でも多忙日にグチを言わずに業務を遂行した社員とそうでない社員は当然、利益貢献度合の差を明確にする必要がある。
(4)管理者業績給与制度		「経営者分身＝管理者」との基本構造での業績評価を給与・賞与に連動する管理者用新給与規定を確立する。
	組織の見直し	各部門の適正な業績評価を行う前提として、組織部課の統廃合は重要なファクターとなる。
	部門収支表の採用	各部門別の収支を作成し、日別・週別・月別等の区分で情報をまとめ、必要に応じて開示する。
	人事権の現場委譲	管理者が経営者と同一の業務を行う為には、能力に応じた社員育成が必須となり人事権の委譲は重要項目となる。合わせて「人」と資産を監視する委員会の設置を行う
(5)積立退職金制度		経過年数と基本給を掛け合わせる体制から、ある一定のレベル社員適用・等級グレード別積立率の2つのファクターによる退職金制度に変革させる。
	退職金変更計画作成	現行の退職金制度の精算方法(金銭受渡しはしない)を確定し、積立積算方式・勤続年月の引き継ぎ方法等の実施計画書を作成する。
	等級給与制度の採用	ある一定の職務を遂行する等級より退職金の積み立て方式を採用するには、等級給与制度の採用が必須条件となる。
	積立積算書作成	毎年の個人総支給額に対する比率を退職金として積み立てを行うシステムであるが故に、個人別積立積算書を作成する必要が発生する。

区分	項目	概要
(1)価格政策		料金設定において各項目毎の年間平均販売価格の設定を行うことにより、売上達成率の確認が容易になる。
	客室タイプ別価格設定	客室に関しては、客観的な基準に基づき各客室の大きさ・景観の善し悪しにより、価格を決定する。
	料理別価格設定	販売価格に基づいて料理献立を立案し、理想とする献立に可能な限り近づけるために、仕入原価等の調整を併せて行う
	シーズン毎価格政策	1年間を満館日(団体対応・正月お盆等の個人客対応)とシーズン・オフシーズン等分類し、曜日と日によって価格を変える。
	イベント価格設定	その年度によっては、地域で開催されるイベントによって集客に大きく影響する場合は、イベント時期に対する特別価格設定をする。
	特別施策価格設定	シーズン毎価格政策で出した価格に関して、予約状況によって空室が目立つ等のケースがあった場合、「平日割」などの特別価格を設定し、可変させる。
2)人員政策		売上目標を達成するための年間利用人員目標の設定を行う
	シーズン毎人員目標	過去数年のデータを基に上記で設定した年間人員目標を各シーズン毎に振り分け、シーズン単位の人員目標を設定する。
	客室タイプ別目標	客室を団体用と個人客用に分類し、1日の目標を設定して販売する。
	大口団体別集客目標	年間の大口団体の集客目標を設定し、月間最大と日別最大人員を設定し、大口団体を集客しても年間平均価格に影響しないように調整する。
	リピーター集客	各施設・人間関係によって築かれた顧客に対し、毎年利用戴けるようデータベース化を行い、DMを発送する等の顧客対策を行う
	設備投資	お客様にとって魅力ある設備または、当館に不足している建物等をアンケートや世の中の動向を分析することにより抽出し、売上向上につながる投資を行う
3)企画商品		商品(料理・設備等)と価格をセットにすることにより、商品の種類の幅を広げ、企画・販売を行い易いようにする。
	セット販売	設備・料理・サービス・環境・シーズン等を組み合わせ、適切な価格を付け、魅力ある商品として売り出す。
	イベント企画	1泊2食又は、食事付き料金に加え、芸能ショーをセット販売し売上を上げるやり方。但し、ショー経費が高額になる為、販売価格は高くなる。
	歳時企画	クリスマスパーティー・ビアパーティーといったシーズンにマッチした企画を立案・販売する。
	料理企画	地産地消・・・地元でとれた物を地元で消費するように献立を作る。また、お客様がその旅館に期待したものを献立に入れる。
	商品付企画	電気製品・お土産等、持ち帰り出来る商品を宿泊・食事にセットし販売の魅力を増やす。

区分	項目	概要
(1)宴会中の飲物売上アップ		宴会がスタートしてから終了時まで、飲物が不足しないように常に意識すると共に、飽きさせない工夫をする。
	最初の30分	宴会スタート時の最初の30分で、「酒タイム」等の設定を行い、料理提供と飲料提供を並行して行うことにより、飲物を不足させない。
	オリジナルの酒類販売	その地域・その旅館限定商品をつくり「珍しさ」を印象づけることにより、飽きさせない。
	高価格の商品を販売	ウイスキーのボトル・冷酒四合瓶等々の、1日目標を設定し販売する。
2)売店売上と商品		お土産品及び毎日の必需品も商品をきらさないのは当然として、商品・価格・企画の見直しを行うことにより、売上向上を図る。
	オリジナル商品開発	その旅館でしか販売していないオリジナル商品を作る。
	地域限定版	その地域で良く売れている商品を仕入れる。地域を代表する土産を仕入れる。
	コンビニ商品	日常的に必要な物に関しても、コンビニエンスストア等を調査・分析することにより抽出する。
	商品の入れ替え	商品に関しては期間を決め、ABC分析を行うことにより、定期的に入れ替えを行う。
(1)市場調査		あらゆる角度から、自社の方向性を示す座標軸を出すため、市場分析を行う。
	自社の分析	自社の立地・設備・人材・能力等、全てにおいて長所・短所を分析し、特色を明確にする。
	他社の分析	同一地域・県外等の同業他社で成功している施設を分析し、なぜ成功したのかその特徴を解明する。
	価格分析	旅行業者のタリフ・チラシ等により、同一地域・県外等の同業他社の価格を分析する。
	地域分析	その地域は、他と比べ何が違うのか差別化を図るための分析を行う。
(2)経営方針を明確にする		時代に左右されることのない普遍の考え方、自社のポリシーを明確にする。
	社是・社訓	会社の経営上の方針を提示することにより、その方向性を明確にする。
	品質方針	品質に対する会社の指針（ISO品質方針）を決定することにより、品質のあり方を明確にする。
	品質のレベルを決める	品質のグレードを明確にし、お客様に価格と品質を判り易く明示し、納得を戴き利用して頂く。

区分	項目	概要
(3)設備投資		大型設備投資は、5～10年に一度のビックチャンスであり、設備投資の成功・失敗は売上に大きな影響を与える。
	客室	広さ・定員・景観・間取り等の客室の要素を考慮し、どのような客室がお客様のニーズに沿っているのかを分析する。
	パブリック	大浴場は、クラブは、ロビーは、お客様がどのような設備・雰囲気を楽しんでいるのか。
	オペレーション	サービス内容と社員の配置要員を決め、他社に比べ、どのように個性溢れる施設にしていくか。
(4)商品の品質		価格に見合ったサービスをお客様に提供するために、品質方針に基づいた自社の品質レベルを一定に保つ。
	設備投資とメンテナンス	玄関・フロント・ロビー・トイレ・客室・宴会会場・パブリック等の設備投資と日々のメンテナンス。
	清掃(日々の管理)	維持管理の為の清掃・修繕等、商品の品質維持を徹底する。(清潔第一)
	料理	季節感・地域性による献立・食材の仕入・味覚・盛り付け・保管・運搬・配膳・料理説明等。
	サービス	出迎え・案内・客室説明・宴会接客・見送り
(1)社内・旅行業者によるアンケート		顧客満足度を一定の基準に合わせ、評価したアンケートにより自社の分析を行う
	データ集計	点数化したものを月々、または四半期毎に集計しグラフ等を使い分かり易くする。
	分析	アンケートの中の悪い点を集め、原因を追及することにより、問題点を抽出し、それに対する具体的な改善策をたて改善する。
	全社員に周知徹底	毎日・毎週・毎月・セクション毎、全社における定期的なミーティング等でお客様のご意見を徹底、それを反映させる。
(2)苦情処理		苦情処理に関しては、その連絡体系・処理の方法等を明確にすると共に、事前に予防策を立てることが重要である。
	苦情の対処	日々の営業の中であった苦情に関しては、迅速に対応すると共にミーティング等で周知徹底することにより、再発を防ぐ。
	苦情の処理	お客様のお話を十分に聞き、言い訳をせず悪い所はお詫びをし、その後説明すべき点は、明確に話す。
	苦情報告書作成	書類に残すことによって、記憶に留めていた事から、記録として残す仕事にする。
	是正処置	同じミスを二度おかせないように、真の原因を究明し是正する。

区分	項目	概要
	お客様の期待	お客様の苦情によって、その施設に何を期待して来館しているかが分かる。(顧客ニーズの察知)
(3)顧客ニーズ		お客様のニーズをあらゆる手段を使い、収集、それを分析することにより売上向上につなげる。
	お客様の要望	お客様の声を素直に聞き、出来ないと思ひ込むのではなく、どうすればそれが可能かを考え、実行する。
	旅行者からの要望	お客様の声を聞き、それを要求してくる旅行者からの要望をとり入れることが重要である。
	アンケートのコメント	お客様のコメントに目を通すことにより顧客のニーズを読みとることができ、それを取り入れることが売上向上につながる。
	お客様の要望を叶える	お客様からのニーズを分析し、その希望を叶えるとい経営努力が生き残るための重要な要素である。
	コスト意識	お客様の要望を叶える為には、コストがかかる。これまでは不可能だった事でもデフレになり可能になってきている。もう一度コスト計算のやり直しを試みる。
(1)売上とは		売上とは人員×単価+付帯売上とい要素により構成される。
	人員の課題	1室に4~5名宿泊していた時代から、1室2~3名の時代になり人員稼働率が下がっている。
	単価の課題	バブル崩壊後、デフレにより低価格化が進んでいる。
	付帯売上の課題	客層が団体客から個人客に変化した為、飲物・クラブ・売店等の付帯売上の販売方法が同じでは売れなくなった。
(2)旅行が形態が変わった		非日常的であった旅行が、気軽に旅行するようになった。
	旅行人員	団体旅行から個人・家族旅行と少人数で気楽に旅行するようになった。
	旅行経費	社員旅行・接待等、会社の経費では旅行しなくなった。
	旅行目的	家族・友人等の親しい人との思い出旅行となってきている。
(3)販売方法の変更		多様化するお客様の消費動向を敏感に察知し、それにマッチした商品を販売することが売上向上につながる。
	サービスの緻密化	顧客に対する為にお客様の情報を整理し、お客様各人に対応できるソフトを構築。
	顧客情報収集	全社で顧客の情報を収集・整理し、再来館時にその情報を活用し常連客にする。

区分	項目	概要
	家族旅行	家族の絆を深めるために、我々は何を提供できるのか、そのような問題提起を行い販売方法に結びつける。
	二次会	大きな劇場のようなクラブで、外国のショーを公演したりしていたが、今はカラオケボックス又は小規模なクラブが人気がある。
	売店	家族旅行では、飲物売上は期待できないが、売店の婦人服・小物等の消費は増えている。
(1)コスト削減		コストを削減することは、それ自体、売上向上につながる。
	出入商人との価格交渉	変動費である食材・消耗品等の経費に関しても、同業他社に相見積をとらせる等、定期的に見直しを計る。
	社内の固定費を下げる	構造改革を行うことにより、人件費を含む固定費の見直しを計る。
	全体的なコスト見直し	様々な角度から自社の分析を行い、ムリ・ムダ・ムラの抽出改善を行ってローコストオペレーションを実現する。
(2)商品設定		顧客のニーズを分析し、それをどのように商品にとり入れ、具現化するのかを構築する。
	ニーズを明確にする	顧客のニーズを整理・分析し、どのようなニーズをとり入れるのかという観点から自社に合ったニーズを抽出する。
	どうすれば可能	サービス・料理・設備等に、強弱(メリハリ)をつけ、独自性を出す。
3)デフレ時代の経営		デフレ経済はこれまでのインフレ経済と違い、右肩上がりの経済から多少売上が下がっても利益を確保し、キャッシュフローを良くすることに重点を置く経営に変わった。
	1に利益、2に売上	今までは1に売上、2に利益で良かったと思う売上が上がっていく中で、多少利益が少なくとも物価が上がっていくのでお金は回っていた。しかし、デフレでは売上が上がっても利益がなければ会社として存続できなくなってきた。

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の20枚

区分	項目	概要
1.人事	1.目標達成計画書作成	部門別に設定された人件費が達成できる迄の時経列計画書を作成する。
	人事採用計画	パート・アルバイト等の採用を行う為の設定を行い、合わせて人件費設定比率に達する時経列計画書を作成する。
	人事評価制度採用	部門比率の設定を行う場合に、社員単位の業績に応じた評価を行う事はやる気の高揚と帰属意識を高める為に必須となる。
	2.組織	
	会社組織の見直し	組織系統を見直し、統一化させ、細部まで管理の行き届いた組織運営体制を確立させる。また、後方作業を多機能に行う「後方運営課」を新設し無駄のない人員配置を可能にする。
	外注の人工出し採用	現在の外注依頼体制を見直し、一部業務の自社運営化、また、「外注」=「派遣」と考え、人数、質の管理を強化し、更なる有効活用を図る。
	3.人事部のパート化	各業務の難易度を決定し、社員領域とパート領域の職務分掌を定めて、パート化比率を向上させる。
	厨房のパート化	高度な調理技術を行う社員と一般主婦パートの作業領域を定めたパート化を達成する。
	後方運営のパート化	社員は作業品質コントロールと作業指示を行い、全作業員のパート化を達成する。
	事務部門のパート化	社員は出納科目・買掛未払・売掛の管理業務を主管し、入力・起票等のパート化を達成する。
	館内販売部門のパート化	社員は運営指揮を主体業務にし、接客要員の大半をパート・社内ヘルプにて運営する。
	フロントのパート化	昼間の待機的時間帯にはパート化を計り、フロント社員は朝・夕の運営を主体とした体制をとる。
	施設のパート化	一般電球換え・館内点検のパート化を計り、社員は高度な技術保守と指導を専任する。
	パート化計画進捗管理	各部門のパート採用・パート化の進捗計画を定め、その内容を記録する。
	4.パートの安定確保	社員と同能力のパートを確保する事が人件費抑制のポイントであり、パート安定確保は経営の必須条件である。
	年間採用計画	質の良いパートの母集団形成が可能な採用日の設定を行い、自然退社人数との相対的採用計画を定める。
	公募媒体の決定	母集団形成の人数により採用に必要な媒体の決定を行う

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の21枚

区分	項目	概要
	地域相場研究	パート賃金の相場リサーチを定期的に行い、自社の定める賃金が魅力ある相場である設定を行う
1.人事	5.パート定着化向上	採用したパートの定着化が確実にできれば、狭い地域に於いての今後の採用計画の大きな障害となる。
	社員・パート責任明確化	パートが安定的に勤務可能な時間・曜日の制限に対しての社員の意識を明確にし、パート職場のインフラ整備を行なう
	月給制給与	他産業とのパート社員福利厚生向上と、勤務に関する問題意識喚起を促す為に「月給制」は有効な手段である。
	能力給制度採用	社員と同様の人事考課は、パートに於いても必須であり、勤務能力に見合った能力給制度を制定する。
	1年間単位変形労働	オフ・オン・シヨルダーの客数変動の勤務体制を確立する為、パートに於いても勤務時間・日数の変形を行う
	個人面談	個人カウンセリングを定期的に行い、帰属意識の向上とモチベーションの高揚を維持する。
	特定休日勤務協力制度	正月休み・盆休み等の労働力の安定確保の為に、特定休日の勤務協力報償制度は有効な手段となる。
2.品質管理	1.作業マニュアルの整備	標準的な作業指示が可能なマニュアルを整備し、必要に応じた変更を行う
	作業マニュアルの作成	作業手順を短時間で正確に教育できるマニュアルを整備する。これにより教育期間中の職員の人件費低減も可能となる。
	見直し変更の検証	マニュアルの変更等があった場合のようにマニュアルと実情が合わなくなった時はその変更を行って、常に実情と合うよう整備する。
	更新変更記録簿	マニュアルの更新を行った時、更新の内容を記録する事が必要となる。
	作業内容とマニュアルの確認	定期的にマニュアル通りの作業が行われているのが検証を行い、内容の違いが生じた場合は変更を行う
	2.作業チェック表の運営	日々の各運営をチェックリストとして記録し、作業ミスが無い運営とクレーム発生時のABC分析を活用する。
	作業チェック表作成	作業項目別に「作業チェック表」を作成し、作業品質を確実なものにする。と同時にチェック表はクレーム発生時の検索に活用する。
	チェック記入者の任命	大人数の作業項目ではチェック者の任命を行い、共同作業の作業品質を確実なものにする。
	受渡回収箱の整備	旅館は24時間稼働しており、文書の受け渡し方法を明確にし、紛失等を防ぐ必要がある。

総合ワークショップでは行いません

総合ワークショップでは行いません

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の22枚

区分	項目	概要
2.品質管理	チェック表の確認 指導	回収されたチェック表は記載事項に不備が無いかの確認を行い、不備は記入者への指導を確実にを行う
	ファイリング保管	クレーム発生時に迅速に該当するチェック表を検索できるファイリング形式でチェック表の保管を行う
	運営不備の罰則制度	運営の不備があった時は作業担当者に罰則を与える事により、クレームの再発を防ぐ効果が重要である。
	3.クレーム記録と是正	クレーム内容の全ての記録を行い、その発生要因と対応を確実にを行う 併せてクレーム発生解析を行う
	クレーム記録表の作成	クレーム発生時 (アンケートのクレームも含めて)はクレーム発生表を作成し、この記録簿に是正処理も記入する。
	クレーム運営規定の作成	クレーム発生時の隠匿等の発生があれば、クレーム処理の機能は発揮できない。このような防止・規則を記載する規定集が必要となる。
	是正処置の記録と実行	クレーム発生要因になった原因要因の解析を行い、是正処置を決定し、その事項を実行する事が重要となる。
	対応マニュアルの作成	是正処置がとれないクレーム (館内構造等)は応答文書を作成して、クレームの発生にも品質を確立する。
	クレーム対応勉強会の開催	定期的にクレーム発生対応マニュアルの活用・更新確認を含めた研修会を実施する。
	お詫状作成と発送	アンケートクレームはお詫状を発送し、CS (顧客満足)を確実なものにする。
	4.クレーム事項朝礼報告	クレームの発生に関しての報告と防止施策を発生部門別に朝礼で発表し、確認を行う
	前日クレーム報告と是正	前日に発生したクレームの有無を確認し、クレームには至らなかったがクレーム予備軍的事項に関しての確認を行う
	是正記録報告	暫時決定されるクレーム防止の是正に関しての報告を行い、社員の周知徹底を行う
	社内アンケート集計報告	社内アンケートの集計発表を行い、社員全体がお客様の方向を見るインフラ作りを行う。
3.情報伝達	1.後方運営指示のシステム化	予約データから各部門で行われているデータ加工を一元化する事により、現場事務の軽減化 指示項目の明確化を両立させる。
	調理システム	原価計算・厨房の人員費管理に重要となるレシピを基本に、発注原材料・仕込み指示を電算化するシステムが必要となる。
	配膳システム	食器準備・備品の準備等のパート化を推進する指示表の作成、料理配膳システムを間違いなく指示する輸送カード等のシステムが必要となる。

総合ワークショップでは行いません

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の23枚

区分	項目	概要
	客室運営システム	客室整備・アメニティー等の客室入込み・布団業務の作業指示を適格に行うシステムが必要となる。
	食器・備品管理システム	食器棚卸しの円滑運営・食器破損率の管理を確実に行う為のシステム化が必要となる。
	シフト作成システム	適正な作業指示と多機能運営を可能にするシフト運営のシフト表を簡単に作成するシステムが必要となる。
3.情報伝達	労働管理システム	1年間単位変形労働の時間管理とリアルタイム労働管理を短時間に行える労働時間を集計するシステムが必要となる。
4.部門の運営変更施策	1.経理・総務	フロント・用度等の事務作業運営を見直し、生産性の向上と接客品質の向上を行う
	業務マニュアル整備	伝票の発生・処理方法・ファイリング方法迄をマニュアル化する事により、作業名に対する教育期間の低減と早期の技術取得を両立させる。
	管理者・作業者の業務分掌	各業務の高度な知識が必要となる作業(管理者)とマニュアルに沿った単純作業(作業者)の領域を明確にし、人件費の低減を達成する。
	管理・報告様式の整備	各業務の作業チェックリストを整備し、管理方式をマニュアル化すると共に、イレギュラーな処理報告を明確化する。
	金銭勘定・物品管理の区分け	立割主義の弊害を除去する為に、金銭勘定部門と物品管理部門を分離し専任人員数の減少を行う
	接客・事務の関連運営シフト	看板作成・テレビ番組表作成・メニュー表作成等の業務を事務部門に、かつ9:00~10:00のフロント多忙時のヘルプが可能なシフトを作成する。
	2.会計	夜警のアイドルタイムと会計の効率化運営を一体とした運営方式を確立する。
	会計業務教育プログラム	夜警をナイトフロントに変革させる為の教育プログラムを作成し、夜間待機時間の有効活用を行う
	積算申送りチェック表作成	会計業務の立割弊害を除去する為に、クーポン券等の処理状況を明確化するチェック表作成を行う
	会計集計フローシート	領収書発行から発生する最終科目処理迄の業務を、フローシート化して鳥瞰的に業務分岐を明確化する。
	3.フロント	本来の目的である接客対応を優先させ、アイドルタイムを活用した事務作業をバックオフィスに移管する。
	玄関・カウンター人員の強化	業務内容の見直しを行い、接客作業と非接客作業の抽出を行って、特殊飲料配送等の非接客作業を後方運営部門に移管することにより、売店・ラウンジを含めた玄関及びカウンター人員の層を厚くする。

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の24枚

区分	項目	概要
	宴会運営人員の強化	上記施策により 捻出された時間を開宴中の宴会運営人員としての有効活用すると共にその人員を各会場の運営指揮官(キャプテン)にすることにより、サービス品質の向上を図る。また、上記と併せて服装も作務衣化し、常時会場内の接客に対応可能な状態にすることにより、サービス人員の強化を図る。
	送迎指揮の強化	LCOSの接客送迎システムを採用し、ムリ・ムダ・ムラのない送迎の指揮を行う
	4.パブリック営業	アイドルタイムを接客部門で多機能化させることで、接客運営人件費の低減を図る。
4.部門の運営変更施策	開店前時間の有効活用	フロントと同様に業務の見直しを行い、パブリック施設の準備・清掃作業といった開店前作業を可能な限り後方運営部門に移管することにより、そこで捻出された時間を開宴中の宴会運営人員として有効活用可能な運用体制を確立する。また、社内アルバイトを公募することにより、繁忙時における人員増強を図る。
	運営方法の見直し	現在の各フロント員の運営内容を見直し、送迎密度の向上と作業能率の向上を図る。
5.客室係		接客営業のみに特化させるシステムを確立し、「お客様と供に行動できる」体制を確立して、多機能化を図る。
	部屋割りシステムの変更	客室係内部における接客区分を明確にし、14:00~17:00迄のお出迎えグループ、部屋食係、宴会係というグループ分けを行い、人員の不効率が発生する部屋食の部屋割りを可能な限り 食事時間決定後に行う
	勤務時間の見直し	部屋食係、宴会係、サーバーという業務区分毎のグループ制度を導入することにより、勤務時間の短縮を図る。
	業務区分の見直し	客室係の後方作業のパーツ化を行い、他部門との連携体制を確立することにより、接客時間帯の後方作業を減少させ、サービス機会の向上を図る。
	相互ヘルプ体制の確立	部屋食係、宴会係のグループ間において相互ヘルプ体制の強化を図る。
	料理提供のプログラム化	料理提供において、後出し料理の配膳時間を可能な限りプログラム化し、客室係及び後方部門の作業に計画性をもたせ、提供時の料理の品質の向上、開宴中の混雑による遅延を防ぐ。
	料理付け作業の見直し	グループ間の相互ヘルプによって食事時間毎に計画的に料理付けを行える体制を構築し、他部門との連携体制を強化することにより、集中的な料理付けを行う人員運用の確立を図る。
	デシャップ制の導入	後方運営グループ支援によるデシャップ制を導入し、開宴中の後方作業の軽減を図り、サービス機会を向上させる。

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の25枚

区分	項目	概要
	人員運用の見直し	上記新システムに基づき、接客に関連する後方作業 = 客室係という縦割りの概念を廃し、非接客部門を含めた有効的な人員運用を展開することにより、客室係の時短、接客密度の向上を図る。
	備品準備の運用変更	新設する「後方運営課」に移管し、集中的に行える体制を確立する。
	備品セッティングの運用変更	新設する「後方運営課」により、小間に関しては、各フロアーパントリーに集中的に配送するとともに、団体に関しては集中的にセッティングが行える体制を確立する。
	宴会場回転時の食器分類の実施	宴会場の回転において、食器分類を含めた、分担が明確化された効率的な回転作業を実施することにより、後方運営課の作業の軽減を図る。
	客室整備の見直し	部屋片付け、及び浴衣・クッション類の部屋入れなどの客室整備業務のパーツ化を行い、他部門との業務区分を明確にし、可能な限り後方作業を他部門に移管することにより、お見送り時におけるサービス機会の向上を図る。
4. 部門の運営変更施策	お茶替え	現行1部見られる後方運営部門との連携体制を更に強化し、お茶替え業務を後方部門に移管可能な体制を確立する。
	飲材補充業務の移行	現行、客室係が行っている客室冷蔵庫の飲材補充を新設する「後方運営課」に移管することにより、労働時間の短縮及び、お見送り時のサービス機会の向上を図る。
	運営システムの見直し	客室係の業務に、玄関にてお出迎え、お見送りを行う「サーバー業務」を導入し、お出迎え、お見送りの人員増強と、茶湯接待の確実実施が可能な体制を確立することによりサービス機会の向上による「ゆとりのある接客」の実現を図る。
6. 厨房		作業を低・中・高の技術グレードに分離した仕組を確立してパート化を推進できる厨房に変革させる。
	食材別集中仕込み作業の実施	仕込み食材を、各曜日別に仕込み日を区分することにより集中仕込みを行い、用食材レシピにより食材を管理することで、ロスの少ない計画的仕込みを実施する。 原料、仕込み品・盛付品の収納場所を明確に区分することにより、作業量・食材の管理を標準化する。 仕込み品・盛付前食材を収納する容器としてキャンプフードパン容器を採用し、収納効率向上と洗浄機にて、洗浄することにより、衛生面における安全性の向上を図る。 上記食材収納容器の洗浄は、新設する後方運営課に移管し、洗浄コストの低減を図る。
	原料管理・原料発注の電算化	メニュー別の理論原価、運用実績での原価、仕入れ原価の変動による原価のシュミレーションを電算化する事により原価管理を強化し、ロス原価率「0(ゼロ)」を目指す。原料の発注を発注伝票の様式で電算化する。(手書きでも可) 加工原料・既製品の原価・加工費を見直し、一部手作り化する。
	盛付の集中化	料理保管設備の導入により盛付を集中化し、作業効率及び料理品質の向上を図る。

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の26枚

区分	項目	概要
	調理運用ハンドブックの採用	メニュー変更時に仕込みの回数とその収納方法、兄きの処理方法、盛付順位等の決定を行い、運営管理能力の向上と作業の標準化を図る。
	運用体制の見直し	いわゆる「中番」的作業を他部門に移管し、現行の冷料理盛付のパート化を更に推進することにより、社員は仕込みと温料理盛付に特化できる体制を確立する。技術力を余り必要としない仕込み作業も将来的にパート化を図る。
	7. 後方運営 (料理関連)	中番、配膳等の縦割り組織から、多機能で9:00~15:00の作業集中可能な組織運営に変革させる。
	下膳分類システムの確立	作業環境の整備を行い、途中下膳、及び最終下膳を各食器毎にコンテナ単位で分類し、洗浄前に各食器毎にコンテナ単位で仕分けることにより下膳~洗浄~収納の一連の流れを円滑化する。また、下膳が下げられるまでの待機時間を各パントリーのお茶替え・デシャップ人員として、有効的に活用する。
	昼間集中洗浄システムの確立	残食器冷蔵庫を導入し、下膳食器の衛生的保管を行い、昼間に前日夕食器と当日朝食器を一括で洗浄する集中洗浄システムを確立することにより、早朝・深夜の労働を廃し、労働力の質の向上、安定した人材定着を図る。
4. 部門の運営変更施策	食器はじきの導入	食器はじきシステムを導入することにより、食器準備の作業時間の短縮を図り、収納棚に収納した食器を取り出して、再度コンテナに準備するというムダな詰め替え作業を廃止する。
	食器収納システム	当期使用食器に関して、冷料理はコンテナ、温料理は脇取りに収納することにより下膳~洗浄~食器準備~収納の一連の流れを効率化する。
	料理支援人員としての活用	炊飯・従食において、業務内容を再構築することにより、料理に付帯する「汁・付帯品」の集中配送が可能な運用体制を確立する。 御飯盛付を廃止し、事前に各会場に上記「汁・付帯品」類と御飯を同時に集中配送することにより、現行の燗配送業務と特殊飲材の配送を兼務可能な運用体制を確立する。
	飲材の管理・配送方法の見直し	フロアパントリーでは、事前に冷燗を配送し、パントリーにて温める冷燗事前配送システムを導入し、且つ、各宴会場パントリーにおいては各会場パントリーに飲材冷蔵庫を設置し、収納する飲材の定数を見直すことにより客室系の動線を短縮させ迅速な対応を可能にする。また、現行、フロント等で準備配送が行われている特殊飲材に関しても、収納場所の見直しを行う
	備品準備・セッティングの集中化	客室係毎に個々に行われている準備、セッティング作業を集中的に行うことにより、作業の効率化を図る。また、備品準備・セッティング作業を新設する「後方運営課」に移管することにより、客室係の接客サービス向上の機会を広げる。
	食器準備形態の見直し	配膳スタイルに順じた食器準備を行うことにより準備・盛付け・配膳時の詰め替え作業を廃止する。 情報伝達及び作業の標準化を図る。
	料理仕分け方法の集中化	仕分け冷蔵庫を導入し、料理の放置を廃止すると共に、集中盛付と連動した料理仕分け運用を確立することにより、料理の一括輸送を可能にする。

NO.1 ローコスト運営ワークショップ

- 運営システムの変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
 ~ 社員VS.パート運営人員の適正化 ~

45枚中の27枚

区分	項目	概要
	8. 後方運営 (館内運営)	接客係の行っていた業務の全てを再構築してムリ・ムダ・ムラの無いシステム運営体制を確立する。
	客室整備	客室係・内務との業務区分の見直しを行い、各部門の作業内容を再構築することにより、集中的に作業が行える運用体制を確立すると共に、客室係の後方作業を軽減しサービス機会を向上させる。
	リネン・客室セット	客室整備との業務区分の見直しを行い、リネン類・菓子類の客室セット品を一括して準備し、集中的に各パントリーに配送する運用体制を確立する。 布団上げ業務との業務区分の見直しを行い、バスタオルの集中回収が可能な運用体制を確立する。 上記の2つの運用体制を確立することにより、料理支援業務における飲材補充、備品準備兼務を可能にする。
	布団業務・お茶替え	業務内容の見直しを行い、14:00~18:00までの間をスポット的な料理支援人員として活用することにより、料理の一括輸送が可能な運用体制を確立する。
	パブリック清掃	客室整備との業務区分を見直し、専任化させ、清掃内容のスケジュール化、業務分担を自社で行い実務のみを外注依頼することにより、清掃品質の向上を計る。 既存の外注にスポット的なヘルプ人員を派遣させる体制を確立し、有効的に活用する。
4. 部門の運営変更施策	浴場清掃	他部門と併せた業務区分を見直すことにより、効果的で高い清掃品質を維持できる体制にする。また、期間別の清掃スケジュールを検討し、より高い清掃レベルを保つ。
	9. 施設	施設要員は点検と不良箇所確認の対応を主体とし、外部業者への修理発注を加味した効率ある施設保守を行う
	点検者の確定	館内の点検方法・点検場所をマニュアル化し、施設要員の人員減を達成する。
	保守点検記録	誰が見ても判る記録簿を作成し、作業の標準化を計る。
	施設管理マニュアル整備	各保守点検のあり方から不備時の取替方法をマニュアル化し、その研修を行う事で作業の確実性と運営費用の低減を両立させる。
	外注費管理	自社の社内人件費と外注した場合のコストを明確にし、外注コスト積算表を整備する。

総合ワークショップでは
行いません

NO.2 配膳システムワークショップ

- 料理配膳システム変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
~ 接客係の後方作業をなくす ~

45枚中の28枚

区分	項目	概要
1.料理配膳システム	1.利益を生む設備投資	
	残食器(料理仕分)冷蔵庫の導入	加湿器を装備した「残食器冷蔵庫」を導入することにより、下膳食器の衛生的保管、昼間の集中洗浄体制、盛付料理の一括輸送体制の確立を可能にする。
	料理保管設備の見直し	厨房、各パントリーの冷・温蔵庫の台数、設置場所の見直しを行うことにより、集中盛付、集中料理輸送体制を確立する。
	収納・配送容器の統一化	食器収納 料理輸送 下膳作業における容器の統一化を図ることにより、ムダな「詰め替え」作業を一掃する。
2.厨房食材管理	1.標準化された厨房運営	「縦割組織 = 多くの板前必要」の図式からパート比率60%以上を可能とする物の動きを確立する。
	加工食材容器の統一化	仕込品、盛付前食材を収納する容器として「キャンプロフードパン」を導入し、収納効率向上と洗浄機による洗浄を可能にすることによる衛生面の安全性向上を図る。
	冷蔵庫収納場所見直し	各セクション別に管理されている方式から、調理段階収納形態に変革させ、作業の標準化を確立する。
	機動性のある厨房変更	必要なものがそれぞれの作業場所にて取り出せる「多機能エリアシステム」を確立させる。
3.パントリー整備	1.CS向上のパントリー	「4畳半一間の物品収納」。正に接客係が物探し移動をしない物品整理・管理システムをリリースします。
	パントリー収納の再設計	現行のパントリー収納の見直しを行い、用途に応じて「集中管理」、「分散管理」を区分するとともに、その収納場所の再設計を行い、集中作業が可能な環境に整備する。
	宴会場飲料冷蔵庫の導入	各宴会場パントリーに飲料冷蔵庫を設置し、サービス時の動線を短縮させ、効率且つ、迅速な対応を可能にする。
	物流機器の見直し	現行の物流機器の見直しを行い、使用用途に応じた物流機器を導入(もしくは既存品を加工)することにより、作業の集中化、効率化を可能にする。
4.食器備品の整備	1.作業効率を向上させる環境整備	「見た目」にも、「作業労働生産性」にも、どちらにも備えた食器収納システムを確立します。
	食器収納の再設計	容器の統一化、頻度に応じた収納場所の確定、周知により食器準備・洗浄・収納における作業のムダを廃す。
	マニュアルによる物品管理	物品の保管場所・数量が誰でも理解でき、確実な保管整理が可能になるようマニュアルを作成する。
	棚卸	月に1回の棚卸しが容易にできるシステムを確立し、在庫数量を正確に掌握し、食器の破損・ロス率を管理する。
	破損管理	日々の食器破損を「破損日報」として関連部署に回覧し、食器破損率の低下を行う

総合ワーク
ショップでは
行いません。

NO.2 配膳システムワークショップ

- 料理配膳システム変更によるコストダウンと運営品質の向上 -
~ 接客係の後方作業をなくす ~

45枚中の29枚

区分	項目	概要
	破損率減少会議	食器破損のABC分析を基に、食器破損を減少させる会議を定期的で開催する。
4.食器備品の整備	物品管理者の任命	物品の収納・保管を維持する為に、その担当者を任命し各作業が快適に行える環境を整備する。

NO.3 シフト管理運営ワークショップ

- シフト管理運営によるコストダウンとムリ・ムダ・ムラの排除 -
 ~ 客数レベルの出勤人員 ~

45枚中の30枚

区分	項目	概要
1.シフト運営の前準備	1. 1年間変形労働運営	オフ・オン・シヨルダーを年間・月間・週間で変形させ、40時間労働体質を確実にし、残業・休日出勤手当の発生を防止する。
	就業規則の改正	1年間単位の変形労働に連動した就業規則の見直しを図り、監督署の是正処理を受けない整備が必要となる。
	賃金規定の改正	1年間単位の変形労働の制限時間が運営の実績と合わない場合は、賃金規定の見直しも行わなければならない。
	研修の開催	1年間単位の運営内容を周知徹底させる為に、社員研修会を開催し、運営の周知を行う
	採用時の説明規定	採用時の説明規定を明確にして、誰が面接しても同じ結果が得られるマニュアルの整備を行う
	労働実績時間の社員通知	月別に繰り越した労働時間を社員に通知し、その実態の告知を行う
	年間労働時間の予想	予約客数の予想を基に1年間の労働時間が2,085時間で納まるか否かのシュミレーション検証を行う。
	シフト管理者の業績評価	シフト管理者の業績を評価する為に、客数レベルと運用実績の正確性を付与する事で、人件費のムダ・ムリムラを無くす。
	2. 予約客数の連絡	先行予約の月間・週間データを各部門別に必要とするデータに加工し、計画的な人員運営を行う
	月間予約予想の作成	予約は1ヶ月単位で予約実績と予想を基礎に、おおまかな客数を算出し、シフト管理者に客数指示を行う
	週間データの作成	予約は1週間単位で団体と個間・総数・宴会場別宴会人数・使用部屋数・団体名等のデータをシフト管理者に指示を行う
	客数変更時の通知レベル	指示を行った客数の変化があった時、どのレベルで変更指示を行うのかを事前にシフト管理者と決定しておく。
	募集团体の客数伝達	募集团体のように1週間単位で客数が正確に掌握できない場合は、その伝達方式を明確にしておく
	2.シフト管理の実務	1. 出勤人員の客数連動 (月間・週間シフト)
月間休日予定表の作成		希望休日と予約レベルを基礎に、会社にとっては無駄な人件費の低減、社員は快適な勤務を両立させる。
希望休日カレンダー運営		社員の希望する休日(繁忙日以外)を組み込む事で、社員の帰属意識を向上させる。

NO.3 シフト管理運営ワークショップ

- シフト管理運営によるコストダウンとムリ・ムダ・ムラの排除 -
~ 客数レベルの出勤人員 ~

45枚中の31枚

区分	項目	概要
	週間作業計画の作成	月曜日から日曜日のサイクルで、ほぼ確定する予約数・フリー数に基づく週間作業計画を確定する。
2.シフト管理の実務	当日作業計画作成	作業日の前日に入れ込み時間等の情報を基に、より細かい作業シフト・出勤退社時間を確定する(シフト表作成)。
	予約データの加工伝達	月別・個別に予約担当者は各部門が作業を決定するに必要なデータに加工して、シフト管理者に送付する。
	休日変更伝達	仮に決定した休日が確定される迄の変更手順を明確にし、社員の帰属意識の向上と社員の自覚を両立させる。
	2.シフト管理(デイリーシフト)	後方作業を作業項目別にパーツ化し、作業時間差を活用したシフト運営を行い、縦割り運営の弊害を無くす。
	作業時間解析	各作業項目別の総労働時間と客数レベルを相関的に解析して人件費のムダ・ムリ・ムラを無くす。
	運営クリニック	各部門の作業がマニュアルで指定された運営が行われているか否かの業務監査(クリニック)を定期的実施する。
	当日予約の情報伝達	部屋割未確定等の現場不良品指示になる事項の指示連絡体系を、確実に行える仕組みを確立する。
	シフト表作成	各業務作業量に基づいた時間別作業指示書(シフト表)を作成して、ローコストオペレーションを確実にする。
	運営指導者会議	各業務責任者のスキル向上を行う為に、作業時間解析・運営クリニックを基に研修会を定期的実施する。
	作業指示	各業務の当日作業進捗状況をリアルタイムに確認し、定期作業終了を完済すべき作業指示を行う
	シフト掲示板の更新	作成されたシフトは掲示板に貼り付ける事により、各社員は明日以降の作業内容が理解できる仕組みを構築し、掲示板の更新方法を定める。
	運営実績の検証	指定されたシフトと運営の実態を定期的確認し、現場が、ムリ・ムダ・ムラの無い状況か否かの確認を行う
	作業基礎スペック積算表	シフト作成の根拠である作業項目別の作業スペックの更新を適時に行い、それらのデータを積算表として保管する。
	当日フリーの指示	フリー客の人数・料金・料理ランク等を毎日検証して、対応と連絡の手順を決定する。
	特殊変更伝達の確認	別注料理と一般予約の変更等の連絡時間・方法を定めて現場が混乱しないシステムを確立する。

NO.3 シフト管理運営ワークショップ

- シフト管理運営によるコストダウンとムリ・ムダ・ムラの排除 -
 ~ 客数レベルの出勤人員 ~

45枚中の32枚

区分	項目	概要
	団体入退館時間の確認	接客部門の機動性を増す為に必要な入れ込み時間の連絡方法を確立しておく。
	相互ヘルプの人員	必要に応じてヘルプする各部門の担当を明確にして、運営時の不備を排除する。
3.モニタリング	1.労働時間の管理	部門別 作業項目別に月間の総労働時間を管理し、ムダ・ムリ・ムラの無い労働時間を達成する。
	人件費 残業費報告	各部門別の人件費・残業費の実績を基に、シフト管理者のスキルアップを行い、労働生産性を確実なものにする。
	変形労働運営指導	1年間単位変形労働制度の有効活用を行っているかの検証を行い、人件費・残業費のムダを無くす。
	年間予約数検討会議	年間予想客数を基に1年間の労働時間シュミレーションを行い、客数に連動した作業時間管理を行う
	アルバイト活用計画書作成	オフ・オン・シヨルダーの人員検証を行い、作業人員が不足する月日を確定し、短期間作業者(アルバイト)の採用計画を定める。
	人員採用計画	母集団形成が良好な採用月と、自然退職者の減少率を相関させた採用計画を決定する。
	定員減時の運営方法計画	定員数が減少した場合の運営方式を確定し、その運営方法を社員に認知させる事で、無駄な人件費を採用コストの低減を行う
	2.月間業績管理会議	部門別 作業項目別の月間運営実績データをもとに会議を行い人件費の有効活用を検証する
	部門別実働解析	部門別の客数レベルでの実働時間の解析を行い、そのレポートを基本にシフト管理者のスキルアップを行う
	運用実績不備の指導	運営の不備があった部門に対しては、適正な運用を行える具体的指導が必要である。
	シフト項目の変更検討	運営検証で問題のあった作業に関しては、作業項目の統廃合を含めて検討を行わなければならない。
	部門間相互シフト検討	運営検証で問題のあった作業に関しては、部門間の人員を相互に検証して検討を行わなければならない。
	社員教育日程の変更	業績を向上させる為には社員の多機能が前提であり 必要に応じて社員の教育日程を定めなければならない。
	人事施策の統一見解	シフト運営者がその運営で得た人事施策に関する項目を協議し、統一した見解を決定する。これにより会社と社員の透明度が増す。

NO.4 能力給与ワークショップ

- 等級給与制度による人件費の適正化と勤務意欲向上 -
~ 社員を元気印にするツール ~

NO.5 理想給与体系取得ワークショップ

- カテゴリー別、給与・待遇による人件費の適正化 -
~ 社長の元気印と経営の両立 ~

45枚中の33枚

区分	項目	概要
1.人事制度計画	1.人事育成プラン	入社からの人材育成計画を定め、会社の将来の人材育成を計画的に行う
	一般業務者育成計画	入社したポジションを基本として、業務の多機能化をリンクさせた育成計画を作成する。
	総合職社員育成計画	一般業務の目標を達成した社員は、総合的な幹部育成の計画に移る。
	個人別社員業務カルテ	個人別社員カルテを作成し、入社からの業務経過を記録し、社員育成上で必要となるデータ検索を迅速化する。
	2.能力給与制度	年功序列の給与と体制から「社員のやる気がでる(社員ベース)」「無駄の無い人件費(会社ベース)」を両立させます。
	給与	社員評価を行うベースとしての「等級給与」、各セクションの意識向上に連動した給与制度を確立する。
	賞与	「賞与 = 利益分配金」の概念運営が可能な賞与システムを確立し、「維持と現実のギャップ」= 不満(退職)の根源を改善します。
	退職金	退職金 = 在職中に活躍した「ゆれんかけ」の積立方式に変革させることで「ただ在職しておれば…」の悪害を排除する仕組みを確立する。
	3.社員教育	社員の個人別職務技術取得カルテを作成し、定期的な作業技術を確認する。
	教育者の任命	教育マニュアルに沿った教育を行える教育者の任命を行い、教育水準の維持を行う
	教育者用マニュアルの整備	教育マニュアルに沿って講義・現場トレーニング・試験の方法を記載する教育者用マニュアルの整備を行う
	個人別職務技術票の作成	社員・パート単位で何の作業項目の技術を取得しているかが一覧できるカルテを作成する。
	新入社員教育日程表	新入社員の雇用が発生した場合、一人一人の教育日程とOJT日程を定める。
	年次社員育成計画作成	作業能力が多機能化するように、年次別に社員単位で教育日程を作成する。
人材育成方針会議	入社から作業者としての方針・将来の幹部として育成する総合職社員の教育方針を定め、本人に告知する。	

総合ワークショップでは行いません。

NO.4 能力給与ワークショップ

- 等級給与制度による人件費の適正化と勤務意欲向上 -
~ 社員を元気印にするツール ~

NO.5 理想給与体系取得ワークショップ

- カテゴリー別、給与・待遇による人件費の適正化 -
~ 社長の元気印と経営の両立 ~

45枚中の34枚

区分	項目	概要
	技術取得テストの実施	取得している技術に関しては定期的にテストを行い、ヘルプ等の発生時に即応できる体制を確立する。
2.人事考課のあり方	1.人事考課	個人別の人事考課を行い、仕事の評価と賃金の支出を明確にし、社員の企業内活力を求める。
	自己査定	自己査定方法を導入し、本人の意識と現実の業務評価のギャップを掌握し、人材育成の基本とする。
	人事考課制度マニュアル	等級による給与制度に基づく査定要求事項の内容、その等級に達した時の給与額を定めたマニュアルの整備を行う
	考課委員会の設置	所属長の上司考課のみでは客観的考課が行えず、正確な考課を行う為に考課委員会の設置を行う
	個人面談の実施	考課委員会で決定した結果を個人面談にて伝え、社員が決定された内容を理解できるシステムを確立する。
	2.個人面談	人事考課による内容を個人面談し、目標達成と将来の課題を明確にする。
	個人自己目標	個人の自己目標の設定を行い、目標到達の努力を促し、会社の判断を与える。
	業務目標の設定	個人の自己目標に対して、より具体的な職務技術項目での目標達成スケジュールを設定する。
	達成率の自己認識	達成率を本人の評価だけでなく、職場の仲間・上司の判断を加え、自己認識のグローバル化を達成する。
	カウンセリング	社員のライフサイクル、会社内での目標等の総合的なカウンセリングを行い、帰属意識の向上を行う
3.能力給与の形態	1.等級給与制度	給与の高低は仕事の厳しさの序列であり、年数が経てば給与が高くなる弊害を無くす給与システムを確立する。
	等級と給与の決定	管理職(1~5等級)・作業遂行職(6~9等級)の給与体系に会社の運営・プライオリティーコストを付加した給与額の決定を行い、会社収益と給与満足を両立させる。
	部内技術グレード	部門が変われば給与体系がくずれ、「調整分」が発生する悪害を無くポイントの「技術グレード」を設けて給与の整合性と社員のやる気を両立させる。
	2.号俸等級給与制度	入社から4~5年の初級社員に対して「号俸」を付加します。これにより1個の業務技術を取得すれば給与として評価される仕組みを確立する。

NO.4 能力給与ワークショップ

- 等級給与制度による人件費の適正化と勤務意欲向上 -
~ 社員を元気印にするツール ~

NO.5 理想給与体系取得ワークショップ

- カテゴリー別、給与・待遇による人件費の適正化 -
~ 社長の元気印と経営の両立 ~

45枚中の35枚

区分	項目	概要
	号俸グレードの決定	7~9等級の間を10~15の号俸で分割し、それぞれの号俸に対して取得しなければならない職務技術と号俸評価を明確にする。
	号俸項目	各号俸には技術取得する業務の明細を詳細に定めて社員が努力すれば手が届く項目に分離する。
3.能力給与の形態	1.売上連動給与制度	勤務した日の多忙状況により頑張った労力を評価するシステムを確立して、全社員が給与の源泉である売上を意識するシステムを確立する。
	適用と部門の設定	どの部門に適用するかを明確にし、売上向上と給与向上のバランスを決定する。
	売上対比%の決定	現状の売上と会社員意識改革後の売上と給与をシミュレーションして、売上連動給与の「固定と可変」、「その%」決定を行う
	2.パート社員係数給与制度	社員適用の「等級給与制度」と同列のパート用能力給与制度を確立する。
	係数と能力の決定	仕事のグレードと会社協力度等をファクターとした相関給与体系の整備を行う
	既存パートの給与整理	今後会社が求める多機能パート(パート社員)と専属パートとの給与整合性を図る。
	3.業績賞与制度	会社の経営状況にて明確な賞与(利益還元給与)体制の業績賞与制度を採用し、経営と社員意識を両立させる。
	会社利益処分比率設定	経常利益に対しての株主配当(役員還元)・内部貯蓄・投資・社員還元の4ファクターで比率の設定を行う
	人事考課ファクター採用	社員還元される金額は職位のみで案分するのでなく同一職位でも本人の努力による差別を行わないと求心力の低下を招く。
	社員グレード別支給	利益をメイクした指揮官とその指示を受けて努力した社員の評価は当然違って来る。その仕組みを組み込む事が重要となる。
	収支数値の情報公開	日別・週別・月別で経営状況の情報を公開する事で、社員の危機感が違って来る。
	出勤日繁忙連動評価	同じ勤務日数でも多忙日にグチを言わずに業務を遂行した社員とそうでない社員は当然、利益貢献度合の差を明確にする必要がある。
	4.管理者業績給与制度	「経営者分身=管理者」との基本構造での業績評価を給与・賞与に連動する管理者用新給与規定を確立する。

NO.4 能力給与ワークショップ

- 等級給与制度による人件費の適正化と勤務意欲向上 -
~ 社員を元気印にするツール ~

NO.5 理想給与体系取得ワークショップ

- カテゴリー別、給与・待遇による人件費の適正化 -
~ 社長の元気印と経営の両立 ~

45枚中の36枚

区分	項目	概要
	組織の見直し	各部門の適正な業績評価を行う前提として、組織部課の統廃合は重要なファクターとなる。
	部門収支表の採用	各部門別の収支を作成し、日別・週別・月別等の区分で情報をまとめ、必要に応じて開示する。
	人事権の現場委譲	管理者が経営者と同じ業務を行う際には、能力に応じた社員育成が必須となり、人事権の委譲は重要項目となる。合わせて「人」と「資産」を監視する委員会の設置を行う。
3.能力給与の形態	5.積立退職金制度	経過年数と基本給を掛け合わせる体制から、ある一定のレベル社員適用・等級グレード別積立率の2つのファクターによる退職金制度に変革させる。
	退職金変更計画作成	現行の退職金制度の精算方法（金銭受渡しはしない）を確定し、積立積算方式・勤続年月の引き継ぎ方法等の実施計画書を作成する。
	等級給与制度の採用	ある一定の職務を遂行する等級より退職金の積み立て方式を採用するには、等級給与制度の採用が必須条件となる。
	積立積算書作成	毎年の個人総支給額に対する比率を退職金として積立を行うシステムであるが故に、個人別積立積算書を作成する必要が発生する。

No.6 売上管理ワークショップ

- 予約タリフシステム営業売上管理による確実な売上確保 -
~キャッシュフロー運営の原点~

45枚中の37枚

区分	項目	概要
1.販売戦略計画作成	1.販売戦略の計画提案 (市場解析)	あらゆる角度から、自社の方向性を示す座標軸を出すため、市場分析を行う
	自社の分析	自社の立地・設備・人材・能力等、全てにおいて長所・短所を分析し、特色を明確にする。
	他社の分析	同一地域・県外等の同業他社で成功している施設を分析し、なぜ成功したのかその特徴を解明する。
	価格分析	旅行業者のタリフ・チラシ等により、同一地域・県外等の同業他社の価格を分析する。
	地域分析	その地域は、他と比べ何が違うのか差別化を図るための分析を行う
	2.販売戦略の計画提案 (全体)	お客様のニーズに見合った営業戦略の確認を月に2回行い、先行予約と売上予算の整合性を確実にする
	企画会議	大口需要を作る企画案の策定を行い、企画に対しての売上高の予想を行う
	特定大口顧客販促	大口需要先に対しての企画・販促計画を策定し、目標とする売上を確実なものとする。
	現地ツアー開拓	個人旅行の需要の底上げと新規の顧客を確保する為の現地ツアーの企画運営を実施する。
	2.年度売上予算計画書作成	1.売上予算の決定方法 (価格)
客室タイプ別価格設定		客室に関しては、客観的な基準に基づき各客室の大きさ・景観の善し悪しにより、価格を決定する。
料理別価格設定		販売価格に基づいて料理献立を立案し、理想とする献立に可能な限り近づけるために、仕入原価等の調整を併せて行う
シーズン毎価格政策		1年間を満館日(団体対応・正月お盆等の個人客対応)とシーズン・オフシーズン等分類し、曜日と日によって価格を変える。
イベント価格設定		その年度によっては、地域で開催されるイベントによって集客に大きく影響する場合は、イベント時期に対する特別価格設定をする。
特別施策価格設定		シーズン毎価格政策で出した価格に関して、予約状況によって空室が目立つ等のケースがあった場合、「平日特割」などの特別価格を設定し、可変させる。
2.売上予算の決定方法 (企画)		商品(料理・設備等)と価格をセットにすることにより、商品の種類の幅を広げ、企画・販売を行い易いようにする。
セット販売		設備・料理・サービス・環境・シーズン等を組み合わせ、適切な価格を付け、魅力ある商品として売り出す。

No.6 売上管理ワークショップ

- 予約タリフシステム営業売上管理による確実な売上確保 -
~キャッシュフロー運営の原点~

45枚中の38枚

区分	項目	概要
2. 年度売上予算計画書作成	イベント企画	1泊2食又は、食事付き料金に加え、芸能ショーをセット販売し売上を上げるやり方。但し、ショー経費が高額になる為、販売価格は高くなる。
	歳時企画	クリスマスパーティー・ビアパーティーといったシーズンにマッチした企画を立案・販売する。
	料理企画	地産地消・・・地元でとれた物を地元で消費するように献立を作る。また、お客様がその旅館に期待したものを献立に入れる。
	商品付企画	電気製品・お土産等、持ち帰り出来る商品を宿泊・食事にセットし販売の魅力を増やす。
	3. 売上予算の決定方法 (人員)	売上目標を達成するための年間利用人員目標の設定を行う
	シーズン毎人員目標	過去数年のデータを基に上記で設定した年間人員目標を各シーズン毎に振り分け、シーズン単位の人員目標を設定する。
	客室タイプ別目標	客室を団体用と個人客用に分類し、1日の目標を設定して販売する。
3. 予約受付整備	大口団体別集客目標	年間の大口団体の集客目標を設定し、月間最大と日別最大人員を設定し、大口団体を集客しても年間平均価格に影響しないように調整する。
	1. 予約受付のローコスト運営	「予約がわかるには10年かかる」といふ現状の打破を行い、正に予約のローコストオペレーションを目指す。
	タリフ整備	数100ある複雑なエージェント企画、自社企画のタリフを整備し、いつでも必要なデータを誰もが判る仕組を構築する。
	電子タリフ整備	企画名・日付を入力するだけで該当するタリフを表示するシステムを採用して、予約受付からの処理スピードを飛躍的にアップさせる。
4. 売上管理	1. 年間予算実績解析システム	企画1コ1コの積み上げが売上であり、企画・担当者等単位での予算立案と実績を迅速に解析するシステムが必要となる。
	導入の整備	担当者・営業所単位の売上を企画別に分解し、かつ分解した企画別の売上計画を策定する。
	システムの運営	予算計画数値に比較するフロント会計システムからの企画別データ分類・入力(データコンバート)を実績として入力運営する。
	解析方法	予算と実績の差を確認し、売上予算達成のための修正予算の組替えなどを行い、「絵に描いた餅」にならない対策を行う
	1. 売上Simulationシステム	今日現在までの予約状況による売上予想を確実にすることはキャッシュフロー経営の原点である。
	システムの運営	予約システムの客数に対してSimulationする為の宿泊単価・館内消費単価の解析とデータベースを確立して予想を行う

No.6 売上管理ワークショップ

- 予約タリフシステム営業売上管理による確実な売上確保 -
 ~キャッシュフロー運営の原点~

45枚中の39枚

区分	項目	概要
	シミュレーション方法	現時点の予約データに対して、見込める企画別人数を入力することにより、売上金額をSimulationするため、不足する売上が明確になる。
5. 予算分析解析	1. 予算分析会議の行い方	収支の部門実績を明確にし、未達成の改善策を的確に行い、経営目標を確実にする。
5. 予算分析解析	実績収益状況確認	累積・単月別に収益状況を掌握し、先行予約による財務の収益状況を適格に分析する。
	2ヶ月先行実績収益	先行予約の客数・単価でもっての収益状況を掌握し、予算を達成するために必要な集客の確認を行う
	予算達成是正策	目標とする予算の達成が不可能となる予想がされる場合は、是正処理を5W1Hにて確定する。

No.7 安定売上獲得ワークショップ

- 平日特割アライアンスによる安定売上確保 -
~ 確実なキャッシュフロー運営を可能とする ~

45枚中の40枚

区分	項目	概要
1.特割企画	1.特割企画策定	1ヶ月・2ヶ月先行予約分析にて不足する売上を「いかに達成するか?」。正にこの対策が平日特割である。この特別企画を平素の企画と差別化した内容を確実にする。
	料理企画	価格の安い特割企画に応じた料理企画を策定し、かつ泊食分離タイプに対応可能な料理企画を策定する。
	特割販売価格	部屋料金(不動産業の原則に基づく)と料理単価(確実な利益確保)を組合せた販売価格を決定する。
	特割アライアンス選定	共同広告を行うパートナー(特割アライアンス)決定を行い、不足する売上パターン別のパートナーリストと企画内容を決定する。
	2.特別原稿作成	マス・マーチャンダイジング手法に基づく、消費者受けする魅力ある特割原稿を作成しなければならない。
	基本デザイン	広告スペースによる魅力あるキャッチコピーなどの決定を行い、バリエーションを準備する。
展開パターン	1泊2日、泊食分離、料理主体の部屋オプション、部屋主体の料理オプションなどの展開パターンを策定する。	
2.分析・手法・解析	1.先行予約の分析	先行予約を売上・経費・荒利益でリアルタイムに確認し、不足する数値の対応を行う
	年間実績分析	1年間の売上・客数のみでなく、企画別・エージェント別等の細かい実績分析を行い、傾向を掌握する。
	年間集客分析	本年度の客数予想を細かい単位からの積み上げ方式で予想を行う
	3ヶ月先行予約分析	年間集客分析から、3ヶ月先の先行予約を細かい単位で確認を行い、営業施策の修正・補強を行う
	2ヶ月先行予約分析	2ヶ月先行予約実績がほぼ確定された予約となり、空室予想を適確に掌握する。
	特割用空室数決定	空室の数により、収益状況との相関検証で、特割り放出数の決定を行う
	財務収益の検証	特割り価格決定によって予算達成の財務収益の検証を2%誤差の範囲にて行う
	3.特別設定実務	1.特割の設定
割引率・月日の設定	特割日の月日、必要とする人数を集客するに魅力ある割引商品の決定を行う	
DMリストの確定	集客が確実に確保できる客層・地域の絞込みを行い、回収率を考慮したDM等の発送先の名簿抽出を行う	

No.7 安定売上獲得ワークショップ

- 平日特割アライアンスによる安定売上確保 -
 ~ 確実なキャッシュフロー運営を可能とする ~

45枚中の41枚

区分	項目	概要
	特割媒体の選定	オフの長期間特割を確実な実務数値にする為の広告媒体の選定を行う
3.特別設定実務	特割販売エリアの選定	集客力のある地域を第1から第3候補まで決定して、特割広告効果を高める。
4.分析	1.特割実績分析と対策	エリア別の広告費と掲載紙面・媒体の種類・掲載曜日による売上高のトラックデータの解析を行い、費用対効果を高める。
	費用対効果解析記録	集客の為に必要とした経費と集客した売上高の解析データを蓄積し、必要に応じて正確なデータ取出を確立する。
	特割事例研究	アライアンスメンバーでの情報交換を行って、自社特別企画の効率を高めていく。

No.8 社内カンパニー導入ワークショップ

- 社内カンパニー財務決算システムによる确实営業利益管理 -
 ~ 部門長の経営者分身化 ~

45枚中の42枚

区分	項目	概要
1.カンパニー分類	1.カンパニー方式の決定	幹部の経営強化と複合業態(宿泊・飲食・パブリック)の安定経営化を図るためのカンパニー制を採用する。
	社内収支カンパニー	売上の一定%分配率による部門収支運営をカンパニーにすることにより、經常利益確保のストラクチャーが確立できる。
	経営収支カンパニー	旅館・ホテルはまったく違った4つの企業(宿泊・飲食・パブリック・館内売店)の複合体であり、個別の収益管理は適正販売と企業存続のキーポイントとなる。
	2.部門別人件費比率設定	パート化を含めた運営可能な人件費構造改革を進めた裏付けでの各部門別人件費%の設定を行う
	業務解析	各部門の作業項目(エレメント)・時間の抽出を行い、全体業務の詳細解析を行うと同時に部門別の作業変更も視野に入れる。
	社員・パート領域設定	各作業項目の作業レベル(地方大会レベル・県大会レベル・全国大会レベル・世界大会レベル)の区分を行い、社員とパート領域の区分けを行う
	業務分掌規定	業務の分担作業の弊害を除去する為に、各作業の責任範囲を明確にする分掌規定が必須となる。
	社員待遇の複数化	社員・嘱託・パートという一般概念の雇用形態でなく、デフレ時代にマッチし会社・社員の相互メリットのある雇用体制を必要に応じて確立する。
	総支給給与額の見直し	会社負担の法定福利費用を含む総支給評価を行う事により、絶対金額の価値観を社員に与える。
	2.事務処理手順計画	1.社内カンパニー決算収支
カンパニー予算計画		本社と各カンパニーの予算計画を立案し、連結時の全社予算計画を立案する。
収支報告		予算達成をカンパニー別に報告し、今後の収益是正策の決定を行う
財務支援予算		カンパニーの財務分析を行い、キャッシュフロー不足資金の支援予算を確定し、全社的資金繰りを実地する。
カンパニー経営計画		全社的経営計画に基づくカンパニー別経営計画を策定し、各カンパニーの経営能力を高める。
2.財務ソフトの導入		カンパニー別に合致する財務ソフトの導入を行い、カンパニー制事務処理の事務量増加を押える。
システムの統廃合		「事務のミスは罫線記から始まる」。この格言と複雑化する仕分けをローコストオペレーションで行うための運営システムの見直しを行う
事務作業手順の決定		事務作業の80%以上(作業時間ベース)をパートで運営でき、ミスのない事務手順を詳細に定める。

No.8 社内カンパニー導入ワークショップ

- 社内カンパニー財務決算システムによる确实営業利益管理 -
 ~ 部門長の経営者分身化 ~

45枚中の43枚

区分	項目	概要
	作業マニュアルの整備	多機能な運営が可能となるためと教育時間を短縮する作業マニュアルを整備する。
3.分析評価	1.業績評価	利益の確保状況をリアルタイムに公示し、社員の業績評価(ボーナス)を明確にし、企業内営業を活性化する。
	部門業績数値設定	各部門の人件費配分比率を決定し、部門責任者の業務評価額の評価を実績別に定める。
	売上利益の社員還元	売上対応の可変人件費体制の場合は、売上等の基本データから各社員に配分する比率の決定を行う
	2.利益活性還元	利益がでないと言賞与などの発生が無い仕組と評価制度を策定して、利益の活性化と還元方法を明確にする。
	利益処分実務	発生した利益を社内確保・将来投資・役員と株主還元・社員還元の4項目で実行する。
	設備投資	お客様にとって魅力ある設備または、当館に不足している建物等をアンケートや世の中の動向を分析することにより抽出し、売上向上につながる投資を行う
4.営業利益予想多次元シミュレーションシステム	1.科目分類	税務指導の固定費・比例費等の科目分類でなく、実務にあわせた科目分類を行う
	売上収入科目	ただの宿泊代の科目でなく、泊食分離した科目分類を行い、各カンパニー収入原資を明確にする。
	原材料支出科目	各カンパニー別の仕入れ補助科目を作成して、各カンパニーの原価率を明確にする。
	販管理支出科目	実務の固定費と比例費、及び季節変動を含めた客1人当りの比例金額を明確にする。
	2.システム操作	オペレーションの煩雑性とシミュレーションの正確性の同時達成のシステムを確立する。
	科目入力の設定	心臓部である決算数値各科目の固定・比例費%と客1人あたりのマスタの入力を行う
	シミュレーション実務	売上管理Simulationシステムと連動させて月別決算実績に基づく利益シミュレーションを行う。
	3.検証	シミュレーションと実績の差2%以内を目指しての検証を行うことは必要事項である。
	月間財務収益検証	集客人員と単価の売上と支出に関する比例費・固定費の影響を相関した財務収益の検証を行う
	実績とシミュレーション補正	許容範囲外の誤差は科目%の設定に問題があり、誤差をなくすマスター補正を実行する。

NO.9 原材料・販管理コストダウンワークショップ

- 仕入原価見直しによる臨界仕入単価獲得交渉術 -
 ~ 最も安い単価で仕入れを行う事が可能となる ~

45枚中の44枚

区分	項目	概要
原価解析	料理原材料原価	人件費に次ぐ最大の原価科目であり、料理品質とのバランスをとった原価維持が必要となる。
	メニューのレシピ化	メニューのレシピ化を行い、このレシピに対しての食数を求める事により「勘」の原価から「計数」原価管理の変革を行う
	蔵仕入方式採用	4半期のメニューに対して、その期間の必要食材原料を一括契約する事はマスターチャンダイジング手法がとれ、有効な原価管理となる。
	入札制度	一定のロットのまとまる食材は産地ダイレクトを含めて、入札による納品先選定はローコストオペレーションの重要なファクターとなる。
	発注表作成のシステム化	日々の発注を定形化した発注表作成を行う事により、発注作業・納品検収作業のコスト低減を達成できる。
	原材料保管の見直し	原材料・仕込品・盛付食材という分割を行い、必要食材が一目瞭然にする事が食材管理の基本となる。
	レシピ原価	売上と仕入原価のみの「総量原価管理」方式に「単品原価」を加える事により、原価計算と料理品質が共存できる。
	商品仕入原価	売店・料飲等の仕入は需要と提供価格がポイントとなる。安定した売上と原価管理を理想とした施策は重要である。
	蔵仕入方式採用	一定のロットが明確な品は一括購入契約を行う事により、原価抑制と契約数量達成の売上向上を両立させる。
	売上ABC分析連動原価	売店等の商品は売上のABC分析を行い、不良品の在庫の一掃とメーカー意向による商品に対しては利益率の向上を行う
	定期相見積	各商材に関して、定期的な相見積を行う事により、原価の相対的低減を行う
	接客消耗品原価	客室における消耗品は接客密度との連動があり、低価格客と高額宿泊客共存の時代では、その施策も重要となる。
	宿泊単価と消耗品可変	高額宿泊客はより多数で品質の高い消耗備品、逆に単価の低い宿泊客ではそれに見合った消耗品可変の体制を目指す。
	正確な部屋割り	客室整備のコストを管理するには、前日迄の正確な部屋割りが重要な原価管理となる。
	消耗品入れ込みシステム	複雑になるリネン・アメニティーを単純作業化するシステム作りは、運営原価管理で必須条件となる。
	定期相見積	各消耗品に対して入札制度も含めた相見積は、相対原価低減を目指す手法となる。
	エコロジー	シャンプー・石鹸類のムダな消費は、エコロジー化の中で認知されつつあり、原価見直しのファクターとして検討する事も可能となる。

NO.9 原材料・販管理コストダウンワークショップ

- 仕入原価見直しによる臨界仕入単価獲得交渉術 -
 ~最も安い単価で仕入れを行う事が可能となる~

45枚中の45枚

区分	項目	概要
原価解析	施設管理原価	館内施設維持・事務部門の運営原価は生産性の生まない原価であり、これらの原価管理には大胆な構造改革も視野に含める。
	光熱費契約と運営	電気契約の見直し・コージェネを含めた設備費用対効果の見直しは有効な原価低減になる。
	水道原価対策	節水コマ・自家用水源等の運営見直しは、有効手段として活用されている。
	保守契約の共有化	一社では高額な保守契約の地域共同化は、マスターチャンダイジング手法では有効な原価低減となる。
	保守人員の共有化	自社社員のみでの保守費の低減には限界があり 旅館向上の共有化・外部業者との連係は原価低減の有効手段である。
	事務部門のアウトソーシング	総務・人事部門、アンケート集計解析のアウトソーシングは、より高度な知識の活用と原価低減を両立できる。
	人件費原価	経営の最大高額科目である人件費原価の管理計画は、必須条項である事は論を持たない。
	人件費配分表制定	人件費の総枠を売上高増減で維持できる配分は、原価管理の必須条件となる。
	売上可変人件費運営	人件費配分を確実にするには、売上高に連動した可変人件費の仕組みを併設する手法が必要となる。
	雇用形態の見直し	一般的な給与と社員のみでなく、福利厚生費を含む「受請契約社員」の創設も社員の可処分所得向上の重要事項である。