

ホテルの勤務シフトに関する一考察

吉田方矩

ホテルにおける勤務シフトの重要性

事例研究 コーヒーハウスの勤務シフトの実際例と改善案

モデル勤務シフトと実際の勤務シフトのギャップを埋めるもの

ホテルにおける勤務シフトの重要性

ホテルの営業は24時間通しで展開される。そこに提供されるさまざまなサービスを担う従業員たちの勤務時間もまた極めてさまざまである。その勤務時間の組み立てを勤務シフトと呼んでいる。

勤務シフトは、まず①お客様にとって良いサービスを受けられるものでなければならない。同時に②サービスをする従業員にとって無理のない、やる気の出るシフトでなければならない。経営にとっては、勿論③コストが最小になるよう工夫されていなければならない。

こうして改めて勤務シフトの三つの側面を考えると、それは地味だけれどもホテルの経営の根幹に関わる重要な課題を内包している。寧ろ勤務シフトの問題こそは良いサービス、良いモラル、人件費の合理化の宝庫であると言っても過言ではないほどである。

しかしながら、この宝庫の日常の取り扱いはどうだろうか。ほとんどのホテルで現場の自由に任されて、いとも手軽に取り扱われているのではないだろうか。勿論、現場がシフトは経営の宝庫であるということをよく認識して取り組んでいるならば問題はない。大部分はそこまでの認識なしに取り扱われているのが実情であろう。この稿で取り上げるあるホテルのコーヒーハウスの勤務シフトの実際例はこのことを如実に示している。

事例研究 コーヒーハウスの勤務シフトの実際例と改善案

あるホテルのコーヒーハウス

ここで取り上げるコーヒーハウスは、ある一流ホテルの主力レストランとして、美味な料理と行き届いたサービスで良い評判をとっており、営業成績も優れている。経営の主な指標は次の通りである。

- (1) 客席面積 637㎡ (193坪) 客席数 227席
- (2) 営業時間 6:30 a.m.~11:00 p.m.
- (3) 1997年度売上高 960百万円 (客1人当たり平均売上高=2,227円)
- (4) 1997年度客数 431千人 1日平均客数 1,181人
- (5) 標準サービス人員必要数 朝食 15人 昼食 33人 夕食 24人

勤務シフトの実際例

1997年10月13日(月)~19日(日)におけるキャッシャーを除くウェイトレス、ウェイトレス正社員47名、アルバイト12名、計59名の実際の勤務は(図1-1)(図1-2)の通りであった。

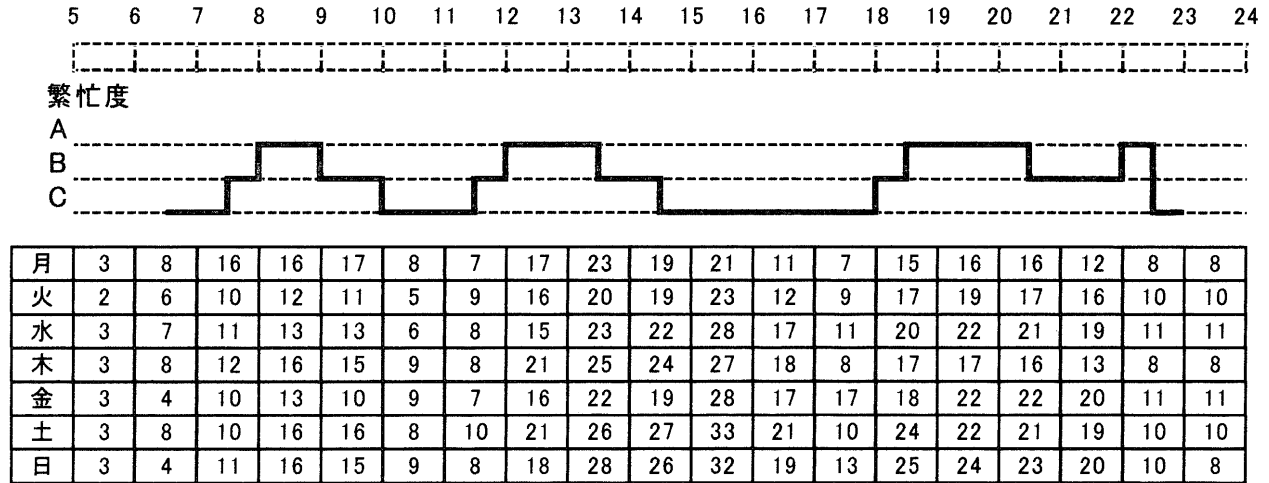
(註) 正社員の所定労働時間 1日実働 7.5時間 週休2日制

年間所定休日数と総労働時間 週休2日+夏休5日+冬休4日=年間所定休日113日

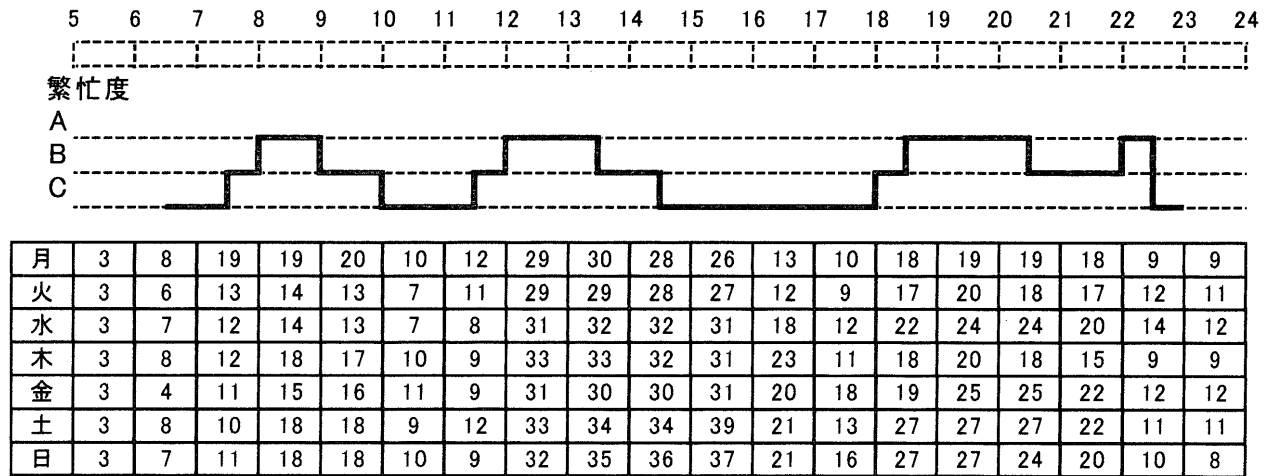
1日7.5時間実働 年間総労働時間=1,890時間

実際例の検討 時間帯別サービス人員は(表1)～(表4)に示す通りで、これらの表と(図1-1)(図1-2)を検討すると、実に多くの問題点を指摘せざるを得ない。

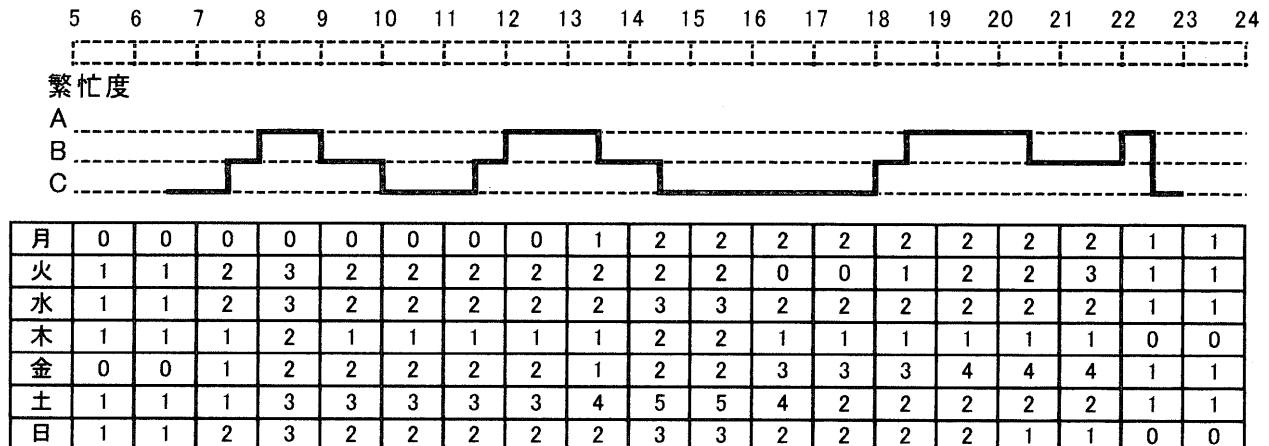
(表1) 所定シフトに基づく時間帯別サービス人員



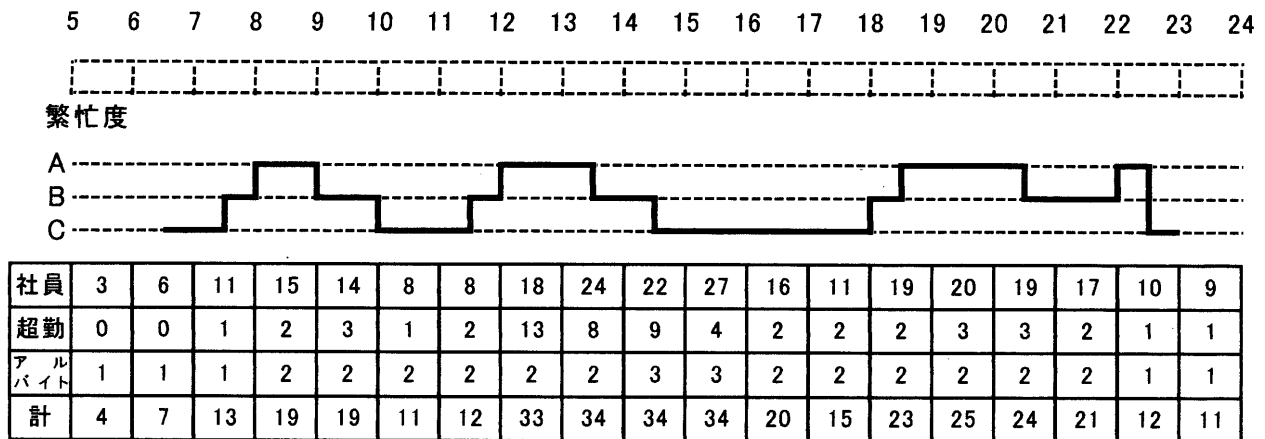
(表2) 超過勤務者を含む時間帯別サービス人員



(表3) アルバイトの時間帯別サービス人員



(表4) 1週間を平均した時間帯別サービス総人員



・問題点(1)

正社員、アルバイト合計59名ものスタッフがおりながら、所定シフト上では、12～13時のピーク時間帯で、最大21名の動員しかかけられていない。甚だしきは15名しか動員できていない日すらある。

12～13時のピーク時間帯では**超過勤務を含むサービス人員**で、最大33名の動員がかけられているが、それには15:30～24:00の勤務者が8:00～翌1:00の勤務をするという超超勤をするという無理を強いている。

・問題点(2)

所定シフト上では、閑散時間帯である15～16時に最大33名もの動員がかけられているのは一体どうしたところか？**超過勤務を含むサービス人員**では、同じ時間帯で最大39名もの動員がかけられていて、その矛盾は覆うべくもない。

・問題点(3)

出勤にリズムがまったくない。A-A-C-B-B-休-休といったようなシフト巡りにリズムがあって然るべきだが、それがなく、てんでんばらばらの勤務で確りとした出勤管理ができていない。

・問題点(4)

平均の超過勤務手当額が週間で、16,047円、月間換算69,002円に上っているのは従業員モラル上問題である。就中、Ⅱ級以上の者の平均超過勤務手当額は週間で、34,650円、月間換算148,995円に上っているのは甚だしく問題である。

[恒常化した多額の超勤手当は給料として当てにするようになる]

夫に毎月多額の超勤手当が入れば、それはもう当てになる給料として主婦は期待し、家計はそれを勘定に入れて成り立つようになる。また独身者であれば、たとえば自動車を買ひ、毎月の月賦の払いは超勤手当を当てにするようになる。かくして恒常化した多額の超勤手当は、超勤を削減して労働者が人らしい時間を持つという意欲すら殺してしまうのである。

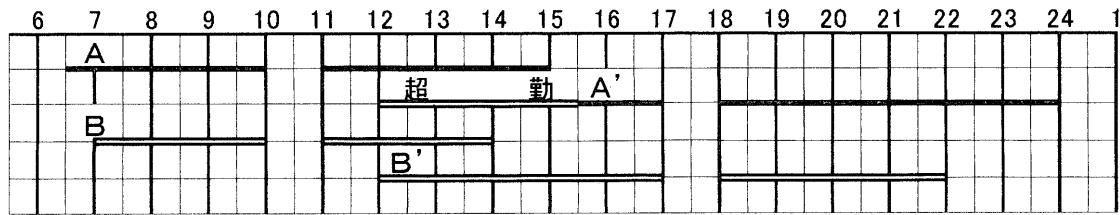
・問題点(5)

1日7.5時間実働制を頑なに墨守していて、商売の実体に合わせて、就業時間を定めることができる変形労働時間制は全く顧慮されておらず、機械的に勤務時間が組まれているために、超勤が多発したり、勤務者が集中すべき時間帯に集中しないといった問題が起こっている。

[労働基準法は変形労働時間制を認めている]

労働基準法は、ある日9時間実働し、翌日6時間実働して、平均すれば7.5時間実働になるというような変形労働時間制（労働基準法第32条の2）を認めている。この長短シフトを利用すれば、次に示すような（現状）

のシフトから（改善案）のようなシフトに変えることができる。労働者がフレキシビリティを持って対処するならば、現状よりはるかにリズムカルで合理的な勤務をすることができるのである。



(現 状) A = 6:30~15:00 拘束 8.5時間 休憩 1時間 実働7.5時間
 A' = 15:30~24:00 拘束 8.5時間 休憩 1時間 実働7.5時間
 (改善案) B = 7:00~14:00 拘束 7.0時間 休憩 1時間 実働6.0時間
 B' = 12:00~22:00 拘束10.0時間 休憩 1時間 実働9.0時間 (6+9)/2=7.5時間

・問題点(6)

アルバイトが12名いるが、出勤定かならず、休みが多く、当てにはならない。しかも、多少多額の賃金を支払ってでもアルバイトを動員すべき早朝、深夜勤務は殆どない。アルバイト管理は無きにひとしい。

【パート・アルバイトの有効活用】をこそ推進すべきである。

- ①限られた範囲での労働では、社員と同等かそれ以上のモラルの高いパートタイマー・アルバイトを実現すべく、年収3,000千円くらいの他よりも断然すぐれた給与をもって処遇する。育成計画にも教養教育も取り入れた取組みをする。これによってパート・アルバイトといえどもスキルの優れた者を揃え、1人が社員1人に相応するような人員体制を築く。
- ②パート・アルバイトの賃金に成果配分、資格加算を加えて、やる気の出る賃金制度にする。
- ③毎月成績査定を行い、それを集積して、毎年1回の契約更改を厳しく実施し、非効率、非教養のパート・アルバイトは容赦無く入れ替える。

・問題点(7)

あまりにも、公休が多すぎる。法定は4週間を通じて4日以上。現行は、週休2日+夏休5日+冬休4日=年間113日。法定の休日以上の休日については、例えば次のようなプランによって有効な取得ができないものだろうか。

【フランス・イタリア料理&ワイン勉強ツアー】

積み立てをして、夏季1ヶ月間、フランス・イタリアにワインとホテルステイを楽しむ旅行をする。そのために英仏語を学び、来るべき旅行目的の料理を学び、ワインを学び、ホテルを学ぶ。1年計画で資金を積み立て、予習、準備をするもよし、場合によっては2~3年計画でもよい。自分たちで計画することで、勉強もするし、モラルも上がるし、見聞も広めることができる。

休みも労基法の範囲を超える休みは、ためて休めるようにし、夏季1ヶ月間のフランス・イタリア旅行を楽しむ。都合により旅行を取りやめ、ためた休みが利用できない場合は買い上げてあげれば、それはそれで有効利用できるであろう。

この方法は、日常の勤務シフトの上では、ずっと合理的な勤務が可能になるし、夏季の人手不足はアルバイトで埋めればよい。アルバイトの採りにくい平常のシーズンには社員が休日返上で対処し、夏季にはアルバイトで対応する。それも同じ学生に毎夏来てもらい、賃金もはずむ。そうすることで、熟練した安定したアルバイトを確保することができる。こうして労働経済的にも一石二鳥の効果があがる。

週休2日制というのは、人間的にみると常に2/7 (=29%)の公休者を出し、ホテル業のように労働集約的、時間集約的（繁忙時間が短時間に集中する）事業にとっては、極めて対処の難しい課題なのである。

勤務シフトの改善案

数多くの問題点を改良して、模範シフトを作成すれば（図2-1）（図2-2）のようになる。

・改良点(1)

繁忙時間帯における必要サービス人員を確保する。

朝食 18人 昼食 33人 夕食 24人 のサービス人員を確保した。

・改良点(2)

長短シフトを駆使し、無理な超勤のない、リズムカルなシフトで勤務する。

7人のリーダーを除き、一般のウェイター、ウェイトレスは全員下図のA, B, C, のシフトでリズムカルに勤務する。早朝、深夜はアルバイトがカバーする。

7人のリーダーは若干の超過勤務を含むシフトに就くのはやむを得ない。

6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	
	A				休憩															
						B				休憩										
							C				休憩									

シフトはA-A-C-B-B-公休-公休の順番で回る。このように回することで、A（早出）-A（早出）-C（中出）-B（遅出）-B（遅出）-公休-公休-A（早出）-A（早出）と、早出の前日は公休あるいは早出となり無理のない勤務が続けられることになる。

班編成は5人1組、7班編成とすると、次に示すように常に同一の人数でサービスに当たることができる。

月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
A	A	C	B	B	公	公	A	A	C	B	B	公	公
公	A	A	C	B	B	公	公	A	A	C	B	B	公
公	公	A	A	C	B	B	公	公	A	A	C	B	B
B	公	公	A	A	C	B	B	公	公	A	A	C	B
B	B	公	公	A	A	C	B	B	公	公	A	A	C
C	B	B	公	公	A	A	C	B	B	公	公	A	A
A	C	B	B	公	公	A	A	C	B	B	公	公	A

常に、早出（A）10人、遅出（B）10人、中出（C）5人 の体制を確保することができる。

・改良点(3)

社員では負担の多い時間帯のサービスをアルバイトに委ね、そのかわりアルバイトを厚遇する。

6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	
							第1日													
							第2日													
							第3日								(公休)					

第1日目=18:30~24:30（泊まり） 第2日目=6:00~9:00 第3日目=公休という順番で勤務。

時間給は1,200円 22:00~24:30は深夜業勤務で、このホテルの場合4割増しで、時間給1,680円。

交通費と食費等に充てる厚生手当が1日1,000円で、第1日目9,400円、第2日目4,600円、計14,000円。

1回勤務で14,000円となり、十分に優遇される。大学生であれば学校にも支障無く通学できる。

これだけ優遇しても、アルバイトを必要とところだけ雇用し、社員は減員し、超過勤務手当はリーダーを除いて無くなるので、十分採算はとれるのである。

・改良点(4)

昼食時間だけのパートタイマーを5人雇用し、出面3人を確保する。

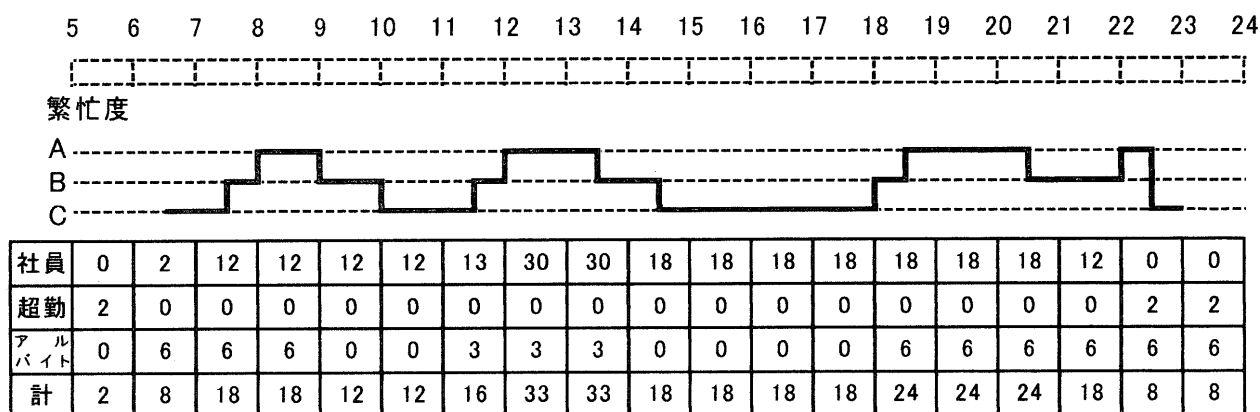
但し、昼1時間だけの勤務では、収入の面からでも応募者はないから、勤務時間は11:00～14:00、時間給は1,200円、交通費・食事等に充てる厚生手当は1,000円とする。1回の収入は4,600円。

近所の主婦にとっては、昼の3時間勤務で十分魅力のある収入である。

パートタイマー3人の1日給与額は、13,800円。1ヶ月総給与額は419,520円(30.4日)≒420千円。

昼食サービスを社員であと出面を3人増やそうとすれば、5人の雇用が必要であり、賞与なども勘定に入れば、4級社員で3倍程度はかかってしまうのである。

(表5) 以上をまとめれば、時間帯別サービス総人員は次のとおりとなる。



・改良点(5)

給料及び手当額は1週間で410千円、年額21,320千円(13.8%)の節減となる。

1週間の給料及び手当	改善案		現 状		差	
	人 員	給料及び手当	人 員	給料及び手当	人 員	給料及び手当
社 員	42	1,867,788	47	2,752,267	-5	-884,479
給料及び手当 (内超勤手当)		113,412		754,190		-640,778
パート・アルバイト	21	684,600	12	209,780	9	474,820
合 計	63	2,552,388	59	2,962,047	4	-409,659

モデル勤務シフトと実際の勤務シフトのギャップを埋めるもの

改善案モデルシフトは、はじめに掲げた①お客様にとって良いサービスを受けられる ②サービスをすすめる従業員にとって無理のない ③コストが最小となる条件を満たすものとなったが、さて、それならば直ちに実行できるかと言えば、なかなかそうはいかない。高額な超勤手当、恣意的な勤務の習慣は容易には新しい制度に移行できない。理想的なシフトが実行されるためには、どうしてもまずモラルの高まりがなければならない。そして、それには「経済的に恵まれ」「企業の社会的評価が高く」「自己実現ができる」風土を全社一丸となって作る必要がある。モラルの向上と、それを支援する会社の熱き情熱なくしては何事も成らぬことを銘記すべきであろう。(完)

(註) この稿では次の基準で時間給、給料年額などを計算している。1年=52週、1ヶ月=30.4日=4.3週、年間所定休日=113日、1ヶ月平均所定休日=9.4日、1ヶ月平均所定労働日数=30.4日-9.4日=21日、1日所定労働時間=7.5時間、年間所定総労働時間=1,890時間
1ヶ月所定労働時間=7.5時間×21日=157.5時間、時間給=基準給月額÷157.5時間

