

中小サービス業の“時短”科学的実現法(第8回)

リアルタイム・サービス法で無駄をなくす

2023.07.06

前回まで第1ステップ「現状を把握する」を説明してきましたが、今回から第2ステップの解説に進みます。

第2ステップ「人員配置の無駄をなくす」



これまで紹介したプロット分析や業務・人員推移グラフなどによって、人員配置の無駄がどこに潜んでいる可能性があるかが見えてきます。次に、人員配置の適正化の方法を考えます。予測できない客数の変動に効果的な労働時間制度についても説明します。

〈アプローチ4〉リアルタイム・サービス法～「場所」「時間」「情報」を顧客に近づける～

私は、お客さまの流れに合わせてスタッフを移動させることを「少年サッカー」に例えています。小さな子どもたちのサッカーの試合では、基本的にポジションや戦術などが無いので、みんなボールを追いかけて一斉に動き、無邪気にボールを蹴っています。お客さまはサッカーボールのように気まぐれで、どこに行くか分かりません。だから、その動きを見ながらスタッフを臨機応変に動かせば無駄が減り、お客さまの求めるサービスをいち早く提供できるので顧客満足度も上がります。

一見、忙しさに追われているように見えますが、実は暇な持ち場の手待ち時間を減らす上で、「少年サッカー理論」は有効な方法です。私はこうしたサービスの管理手法を「リアルタイム・サービス法」と命名しています。これこそが、サービス業における生産性向上の中核的な理論だと考えています。

リアルタイム・サービス法は、現場の無駄な労働時間を減らすための有力な武器になります。その要諦は、業務の「場所」「時間」「情報」をお客さまにより近づけていくという手法です。私自身がフィールドワークを通じて体系化した現場発の理論です。

人は、何かを「まとめてする」ことを効率的と考えがちです。例えば、ホテルや旅館ではまとめて調理して盛り付けをしています。しかし、出来上がった料理を冷蔵庫などに保管しなければならず、料理の鮮度が落ちます。これは、調理の「時間」がお客さまから離れているために起きる問題です。

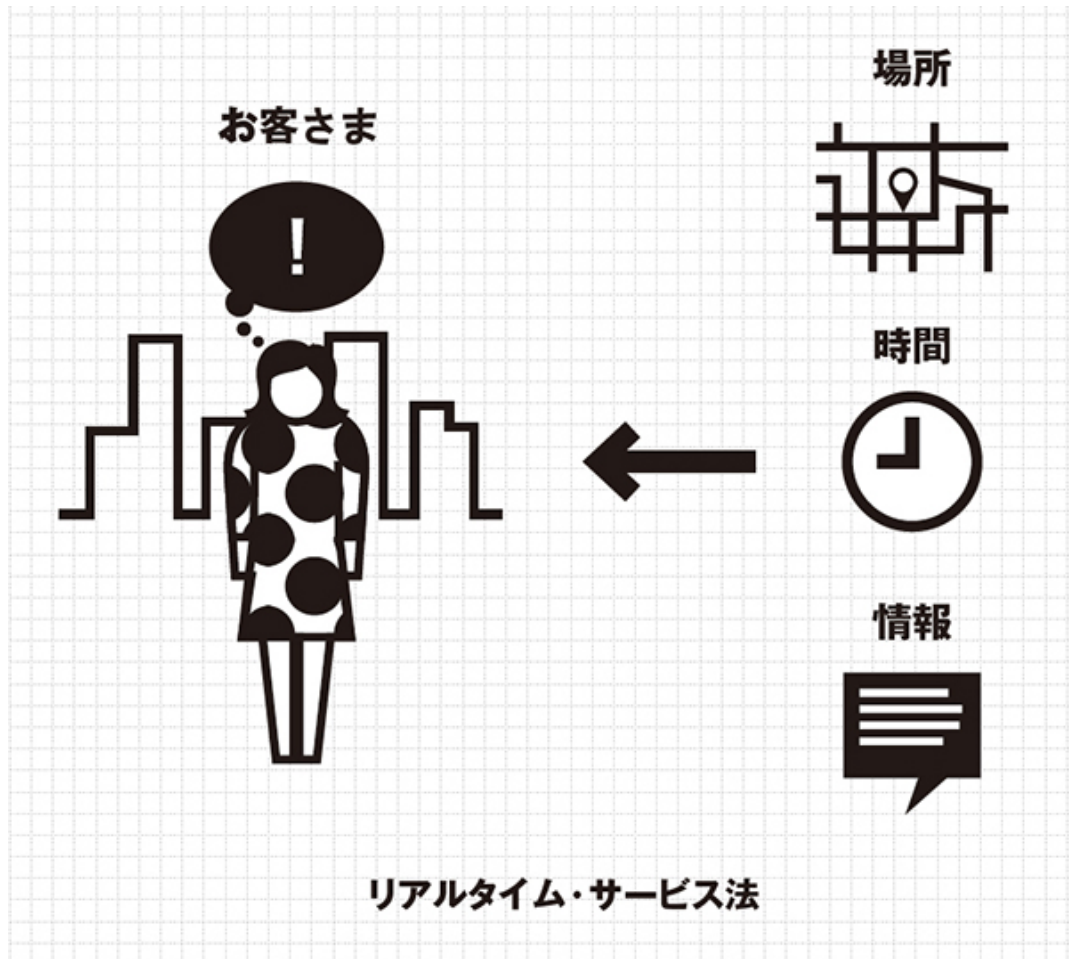
また、まとめて調理や盛り付けをするには広いスペースや大型の機器が必要になり、必然的に食事会場から離れた「場所」に別の広い厨房を持つ必要があります。さらに、このように前もって離れた場所で調理をすると、お客さまが食べるときに既に料理が出来上がっていて、お客さまの細かな注文に対応できなくなります。対応しようとするれば、作った料理は食品ロスになりますし、前もって調理しておきながら、結局のところ食事時間も厨房で待機しなければなりません。これは、お客さまの要求とスタッフの調理内容という「情報」のギャップを簡単に埋められないということです。

一方、リアルタイム・サービス法を現場で実現していけば、さまざまな業務が無駄なく連結します。価値を生まない保管や運搬などの業務も排除でき、最終的にはお客さまが求めるサービスをお客さまが求めるタイミングで提供できるようになります。

。サービスの提供から消費までを無駄なく一気通貫するようになり、リードタイムが短縮して高い生産性を実現できます。

「必要なとき」に「必要な人数」が「必要な場所」にいるシフトの実現によって、従業員数を増やさずとも人手不足を解消し、お客様の要望に細かく対応できて顧客満足度がアップするのです。

図1 リアルタイム・サービス法で場所、時間、情報をお客さまに近づける



作り置き料理をやめた大型旅館の改革… 続きを読む