



収益力を高めるための 業務効率化のポイント

1. サービス業の課題

料理や洗濯、マッサージ、介護などの役務。スタッフがこれらを自らの手でお客様に提供しているのがサービス業です。つまり、サービス業にとって、スタッフ一人ひとりの働きが会社の商品そのものになります。

どこの現場でも、お客様の多様な要求にきめ細かく対応するため、スタッ

フは一生懸命働いています。しかし、お客様を満足させるには手間が掛かります。一方で、会社としては効率的な経営が求められます。

この二律背反する満足と効率を同時に追求できるのか。生衛業をはじめとするサービス業の現場が抱えている、この難しい課題について、今回は考えていきます。



2. サービス業における業務の考え方

サービス業を取り巻く市場環境はとて厳しく、よりきめ細かく対応しなければ、お客様は満足してくれません。そのためには、スタッフをより多く配置しなければなりません。コストが高上がります。経営者として、お客様に手厚い対応をしつつ、コストも下げられなければ商売が続けることができませんが、そんなことが本当にできるのでしょうか？

サービスとは「要求適応行動」です。難しいように聞こえますが、このサービス業の現場でも、お客様の要求にスタッフの行動をマッチングさせ



内藤 耕

ナイトウ コウ

工学博士、一般社団法人サービス産業革新推進機構代表理事

金属鉱業事業団（現在の石油天然ガス・金属鉱物資源機構）、世界銀行グループ、産業技術総合研究所サービス工学研究センター等を経て現職。東京大学人工物工学研究センター、青山学院大学院で非常勤講師等を歴任。日経トップリーダー、日経ビジネスオンライン、旬刊旅行新聞、生産性新聞等で連載。『サービス工学入門』（編著、2009）（東京大学出版会）、『サービス産業生産性向上入門：実例でよくわかる！』（2010）（日刊工業新聞社）、『サービス産業労働生産性の革新：理論と実務』（2015）（旅行新聞新社）、『いい旅館にしよう！！』（編著、2018）（旅行新聞新社）など著書多数。

ているだけだということです。このように捉えると、サービス業の現場は多様に見えますが、結局のところ、お客様の要求とスタッフの行動の2つだけでサービスが構成されていることが分かります。

お客様の要求にはない行動は、スタッフの「無駄」な働きであり、お客様は料金を支払ってくれません。逆に、スタッフがお客様の要求に対応しなければ、お客様は「不満」を感じてクレームを言い、この場合も料金を支払ってもらえない可能性があります。このことを数学のベン図を使って描くと図表1のようになります、要求と行動が重なった「共通部分」だけに、お客様は料金を支払ってくれることが分かります。このように考えると、お客様の要求



図表1：お客様の要求とスタッフの行動の共通部分としてのサービス

にない業務を削減できれば、そこで生まれた余力をお客様の要求への対応に振り向けることで、お客様の満足度を高められます。お客様の要求とスタッフの行動の共通部分を増やし、現場の「業務効率化」を実現することで、コストを上げないで収益力を向上させることができるようになるのです。

ところが、日々の業務の中で一体何が無駄なのかを、現場で働いているスタッフが自ら判断することは大変に難しいことです。自分が担当している業務が無駄だとは、スタッフは誰一人として思っていないからです。

そこで、業務効率化を現場で実際に行うための方法をもう少し具体的にしていきます。

3. 業務を3分類してみる

現場には様々な業務があつて、何でも効率化すれば良いというわけではありません。

まずは、図表2にある定義に沿って、現場の業務を「仕事」「作業」「無駄」に分類してみましょう。

あくまでも一般論ですが、例えば、宿泊業では客室セットやチェックイ

図表2：業務の3分類とそれらの定義

業 務	定 義	アクション
仕 事	売上を増やす業務	強 化
作 業	会社として必要だが、売上を増やさない業務	削 減
無 駄	会社として必要がなく、売上も増やさない業務	排 除

出典：日経トップリーダー 2017年3月号（サービス・イノベーション道場第10回）「仕事」「作業」「無駄」に3分類する 内藤 耕

ン、飲食業では調理やメニュー開発、クリーニング業では洗濯やプレスなどが「仕事」にあたります。いずれの業種でも、ミス対応や確認、報告などは発生しない方が良く、これらの業務は「無駄」となります。一方、運搬や保管、事務、管理などは会社には必要ですが、これらの業務を一生懸命行つたとしても売上が増えることはなく、「作業」に分類されます。

次に、この業務の3分類を踏まえ、会社として取らなければならないアク



業態によって捉え方が異なる配膳業務

容や業態のちよつとした違いから、ある会社では「作業」や「無駄」であった業務が、別の会社では「仕事」になることもあります。

例えば、飲食店における料理の運搬で考えてみましょう。

例えば、飲食店の中には、配膳の回数を減らすために、お客様が注文した全ての料理をまとめて一回で提供しようとするところがあります。また、お客様が席を立った後に、まとめて食器を片付けるところもあります。

このような飲食店では、配膳や下膳業務（以下「下膳」という。）を「作業」と考え、その回数を減らそうとしていますが、全ての料理を同時に提供するための作業プロセスは複雑になってしまいます。また、料理が出来上がるタイミングがずれると出来立ての美味しさは損なわれていきます。

加えて、下膳を最後にまとめて行うと、いつまでも食べ終わった食器が席に残って、お客様に不快感を与えてしまいます。さらに、片付けなければなら

シヨンを考えていきます。

現場にある「無駄」はしよせん「無駄」です。無駄な業務をどんなに効率化しても「無駄」は残ってしまうため、会社としていかに「排除」していくのかを

考えなければなりません。逆に、「仕事」を効率化してしまうと、お客様の満足度を下げしまい、場合によっては、売上を減らすことにもなりかねません。そのため、「仕事」は「強化」しなければなりません。また、「作業」はお客様の要求にはないことから、できるだけ少ない方が良いでしょうが、会

社としては、やらなければならない業務であるため、できるだけ機械化やIT化、標準化、単純化などで「削減」していく必要があります。

4. 事例で考える「仕事」

「作業」「無駄」の分類と収益力向上につながる工夫

実際の現場で、業務の一つひとつを厳密に分類しようしてみると、とても悩みます。提供するサービスの内



らない食器数も多くなり、下膳に時間が掛かってしまったため、結果として、忙しい時間帯の客回転を悪くします。

そこで、料理を出来た順番に配膳し、食べ終わった食器をこまめに下膳すること、配膳と下膳の回数は増えますが、お客様に出来立ての料理を常に提供できるだけでなく、最後にテーブルに残る食器数を減らせ、次のお客様を早く案内できるようにします。

また、料理が出来た順にどんどん配膳することで、料理を同時に提供するための調理器具などが不要となり、調理場が小さくて済みます。同じように、こまめに下膳して合間を見て食器を洗えば、食器洗浄コーナーもコンパクトになり、洗い終わった食器をすぐにお客様に出せるようになって、食器数も減らせます。

このように、配膳や下膳の方法を工夫することで、コストを下げるだけではなく、客回転が良くなるなど、売上を増やすことにもつながられます。

5. まとめ

収益力を向上させるためには、お客様を一人でも増やさなければなりません。

ん。そのためには、お客様の要望にきめ細かく対応する必要があります。

しかし、お客様の要求は一人ひとり異なり、また、来店してから要求が決まったり、変わったりすることも多くあるため、予測や準備は困難です。

そこで、業務をお客様により近い場所、お客様がいるタイミングで行うことをお勧めします。

お客様が求めるサービスを、お客様が求めるタイミングで提供すれば「作業」や「無駄」が少なくなります。また、お客様の声を直に聞けるようになり、スタッフは無駄のない正確な対応ができるようになるのです。

このような業務方法を実現するには、手厚いスタッフ配置が必要です。が、業務の標準化や単純化に取り組み、個々の業務を誰にでもできるようにすることで、スタッフのマルチタスク化が実現し、同じスタッフ数でより多くの業務をこなせるようになります。

こうした取り組みを続けていくことが、お客様の満足度の向上と業務の効率を同時に追求するという、難しい課題の解決に向けた糸口になるのではないのでしょうか。

