

労働生産性を確実に上げるための重要な武器となる 作業割当てと稼働計画

お客の満足水準を低下させずに、労働生産性を確実に上げるための技術とは、作業割当てと稼働計画とを実行できるようにすることである。

この作業割当てと稼働計画とがきちんとできないから、労働時間に膨大なムリ、ムラ、ムダが発生し、その上作業の手抜きが始まって客数や売上高の減少を招き、労働生産性が、意図とはまったく逆に低下してしまうのである。

現実には、作業割当てと稼働計画という用語がしばしば混乱して使われ、マネジメント技術の基本を構築する上で重要なこれらの武器が、使いこなせていない場合が多く見られる。

作業割当てとは、店で必要作業について、作業担当者の勤務時間を作業命令で埋めつくすことである。

そのためには、店長が店で必要な作業種類のすべてを熟知して、なくてはならない。だが実際には、その必要作業の種類も認識してい

ない店長が多い。

トレーニー時代にすべての実習訓練を完全に修得しないまま、店長にしてしまうケースが多いからである。

第一、会社全体で、店舗に必要な作業種類についてリスト・アップしたことがあるのか。

毎日の必須作業のほかに、季節別、月別、週日別の特殊作業も含めた全作業種類リストが作成され、全社員、特にトレーニーには、その完全な暗記が要求される。

毎日の必須作業については、着手から終了時までの時間帯別順序が、明確になっていなければならぬ。それも曜日別に違ってくるはずである。作業工程の流れが重要なのである。

手順までつけたその必須作業種類リストは、ちょうどシンフォニーの楽譜のような機能を持つ。指揮者である店長が、その楽譜にもとづきオーケストラのメンバー、すなわち部下の作業担当者一人ひとりに、作業のタイミングとリズム

とメモデーターを指示してこそ、お客に快適な楽しい食事をしてもらうことができる。

それぞれのパートを受け持つ作業担当者の頭数は、多すぎもしないし、少なすぎもしない。

実際の店舗現場では、当初予想していた客数の増減の波に違いが出る。オーケストラと違うのは、その波に合わせて修正対応が必要になることである。

これら一連の行為についての訓練カリキュラムが欠除しているので、次に述べる稼働計画表の作成もいい加減になってしまう。

稼働計画は、1週間の売上計画をもとに、部下の作業担当者一人ひとりに必要作業種類の実行時間割を作るということである。

この場合、作業種類の必要人時（労働時間）を、売上計画により換算できること。また、その必要作業種類の実行に必要とされる作業担当者の能力水準が明確なことが重要である。

当然、お客への売上高や客数の変動に応じて、動員する作業担当者の能力水準や頭数に、時間帯別に大きく格差が出てくる。それは、曜日別にも違つ。それらの基礎は、

前に述べた作業割当てに店長が習熟していれば、身につけているはずである。

稼働計画は、1週間分が1日1枚合計7枚の稼働計画表として、あらかじめ店長により作成される。

現在、働き手の人手不足が叫ばれ、作業の状態がガタガタになっている店が多い。それでいて人時当たり売上高が3800円から、よくて4200円くらいまでにしかなっていない。一人時労働生産性にして、たった2500円から2700円である。

本質的には、人手不足ではないのである。それでも人手は余っている。

ほんとうに不足しているのは作業割当技術であり、稼働計画技術などを基礎とする、マネジメント技術の構築なのである。