

経営相談 Q & A

サービス業における生産性向上のポイント

Q

サービス業（弁当配達および家事代行など）を営んでいますが、独立前に勤めていた会社（小売業）と異なり、今の事業のやり方はとても効率が悪く、生産性の向上が不可欠であると感じています。

サービス業において、どのような観点から生産性の向上に取り組んでいけばよいか、そのポイントや注意点などについて教えてください。

A

1. 基本的な考え方

サービスには、有形の製品と異なる特性として以下のようなものがあります。サービス業の生産性向上に際しては、これらの特性を踏まえた対策に取り組むことが必要です。なお、2012年4月号の経営相談Q & A「製造現場におけるコスト削減のポイント」では、製造業の改善ノウハウや考え方を紹介していますので参考にして下さい。

（1）サービスの特性

- ①通常の形がない「無形性」
- ②生産と消費が同時に発生する（やり直しがきかない）「同時性・不可分性」
- ③品質の標準化が困難（人により違いが発生する）「異質性・変動性」
- ④保存や在庫ができない「消滅性」
- ⑤時期や時間帯の違いによる需要の格差が大きい「需要の変動性」

（2）生産性とは

生産性とは、アウトプット（サービス）を分子に、インプット（労働者数・時間、資本等）を分母として、これらの比で表現されます。

$$\text{生産性} = \frac{\text{アウトプット・産出物（サービス）}}{\text{インプット・投入資源量（労働時間等）}} \times 100$$

生産性の向上には、分子であるアウトプットを増やすか、分母のインプットを削減するか、またはその両方を追求するかです。ただし、アウトプットを増やそうとしても、生産と消費の同時性から

顧客がいなければ付加価値はゼロとなるため、顧客の利用を増やす取組みが不可欠となります。

（3）生産性向上に取り組む際の注意点

- ①顧客満足度（CS）の向上には、従業員のやる気と満足度（ES）を高める取組みが必要。
- ②業務の改善・変更は、現場で実験的に試行し、顧客の反応を検証しながら本格導入を検討する。
- ③優良顧客やその予備軍のセグメントを明確化し、当該顧客へのサービス向上を優先させる。
- ④インプットの削減によりサービスの品質が低下しないように配慮する。
- ⑤業務の改善結果を検証するための指標（接客時間、顧客のリピート率等）を設定・管理する。

2. 生産性向上に向けた具体策の展開

（1）サービス提供現場の問題把握と改善

日常業務の実態が見える化し、問題把握、提供サービスの再評価、改善案の策定を行います。

- ①顧客アンケート、顧客の行動観察などによりサービス提供の現場を理解する。現場の意見や声、提案を大切に、従業員の自主性を引き出す。
- ②業務の体系化及び業務量調査により、部門や時間帯によって従業員の過不足がどのように発生しているかを把握し、改善すべき業務（ピーク時間帯に負荷の大きい業務、戦略的に時間配分を増大すべき業務等）を絞り込む。
- ③経験者だのみになっている業務、標準作業や手順が明確になっていない業務などを抽出する。

④工程毎に品質や所要時間のバラツキが大きい業務を洗い出す。最大値と最小値のばらつきが大きい程、改善余地がある。各業務の手順の適正化を図りながら、標準的な手順（良いやり方）と目安時間を設定し、マニュアル化や人材育成、人員配置に活用する。

⑤業務の回数が多く、負荷のかかる業務を抽出し、ソフト・ハード両面から改善策を講じる。

⑥3ム（ムリ・ムダ・ムラ）排除のための業務改善（右の「業務改善の原則」参照）を推進する。

（2）サービス需要の平準化、稼働率の向上

①暇な時間帯や閑散期の需要を拡大する。〔例：閑散期に割安な特別料金や付加サービスを設定、効果的な企画・宣伝を実施〕

②需要の平準化を狙った価格体系を導入する。〔例：混雑の時間帯や週末の料金を割高に設定〕

③混雑緩和策を実施する。〔例：病院の予約制〕

④サービス供給量（人的投入量）の調整を行う。

⑤業務量調査の結果を基に部門別の繁閑の乖離を平準化できる業務の組み合わせを検討する。

（3）従業員のマインド改革、体制づくり

①顧客満足につながらない業務（顧客にとって価値を生まない業務）は、価値のないムダな業務であると全社的に認識させる。

②全員の英知を集める、全員参加型活動にする。

③関係部署や関係業者と共通の目標で取り組む。

④定期的な反省会・報告会を開催する。

⑤肉体的な負担の軽減、業務環境の改善により従業員の定着率向上を図る。

⑥業務遂行上、責任感や達成感が得られるような工夫（権限移譲、表彰等）を行う。

（4）従業員の技能水準の向上

従業員を再教育したり、マニュアル化を進めたりして一定水準のサービスを維持します。

①優秀な従業員のスキルの見える化を推進する。

人に帰属して埋没しがちなスキルを共有化するため、優秀な従業員の言動からスキルを抽出し、従業員の指導やマニュアル化に活用する。

②目指すべき技能水準、目標を明確に示す。教育訓練計画を整備し、継続的に教育する。

③業務の急所（カン・コツ）を明確にして標準作業書に盛り込む。

④従業員の多能工化による人材の有効活用を図る。
「知識・経験がない」から「業務を一人で実践できる」「業務内容を他者に指導できる」など数段階の評価基準を設定し、各人の業務スキルの見える化を図る。

一定期間内のレベル引き上げを図ることで多能工（複数部門の業務ができるスキルを身につけた従業員）を育成し、柔軟な人員配置と相互支援で部署間の繁閑のバラツキを解消する。

【参考】業務改善の原則（チェックリスト）

廃止	<ul style="list-style-type: none"> 止めたらどんな問題が発生するか 本当に効果をあげているか 目的が明確か、共有されているか
削減	<ul style="list-style-type: none"> 帳票、報告書などの枚数を減らせないか 頻度や回数を少なくできないか 過剰品質になっていないか
容易化	<ul style="list-style-type: none"> 省力化・簡易化ができないか 所要時間を短縮できないか 移動距離を短くできないか 迷わず判断できる仕組みにならないか
標準化	<ul style="list-style-type: none"> 標準化、ルール化は進んでいるか 例外処理の対応策は決まっているか ミスなどでやり直しが頻発していないか ノウハウの共有化は進んでいるか
計画化	<ul style="list-style-type: none"> もっと事前に準備できないか 計画的に仕事が行われているか 人の動きはテキパキしているか 期日管理・時間管理が徹底されているか
分担検討	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の負荷は適正か（平準化しているか） 役職・経験にふさわしい業務分担か もっと集中化、分散化できないか 外注化、パート化が可能か
同期化	<ul style="list-style-type: none"> タイミングがあっているか 必要な情報・モノが必要な時に届いているか 手待ちの状態が多くないか 平準化を進めることができないか
機械化	<ul style="list-style-type: none"> 手書きを減らせないか IT化・データベース化して活用できないか 自動化できないか

（島田清彦）